جامعة اليرموك
كلية التربية
قسم الإدارة وأصول التربية




رسالة ماجستير بعنوان

# دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها

# The Role of Administrative Transparency in Developing the Administrative Work in the Educational Directorates in Irbid Governorate as Perceived by Employees

إعداد

**شفاء مصطفى بني ملحم**

إشراف الدكتور

**محمد صالح بني هاني**

حقل التخصص- الإدارة التربوية

الفصل الأول 2014/2013

# دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها


إعداد

شفاء مصطفى بني ملحم

**بكالوريوس أدب إنجليزي، جامعة اليرموك، 2011م**


قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

**وافق عليها**

د. محمد صالح بني هاني..........................................مشرفاً ورئيساً

**أستاذ مساعد في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك**

د. نوار قاسم الحمد..........................................عضواً

**أستاذ مساعد في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك**

د.آمال رضا ملكاوي..........................................عضواً

**أستاذ مساعد في مناهج العلوم وأساليب تدريسها، جامعة اليرموك**

تاريخ مناقشة الرسالة 2013/10/6م

# الإهداء

إلى من أرسى في نفسي حب العلم والمعرفة، والدي حفظه الله ورعاه، وأطال عمره، الذي أفنى حياته في سبيل توفير حياة هانئة لي.

إلى الشمعة التي احترقت من أجلي، فأضاءت طريقي وأنارت سبيلي فاهتدى شراعي إلى بر الأمان ليرسو على ميناء العلم والمعرفة، والدتي رمز المحبة والعطف والحنان.

إلى حماي وحماتي العزيزين حفظهما الله، وأطال عمرهما.

إلى من نقشته الأقدار في قلبي، إلى من أشرقت شمسه في سماء حياتي، رفيق عمري، وتوأم روحي، الذي دفع بي روح الحماس والتحدي خطيبي الدكتور محمد العكور.

إلى الزهور اليانعة التي لا تذبل، إلى من أعطياني العزم والقوة، إلى اللذان أضاء لي الطريق في لحظات عصيبة من الحيرة أخواني الحبيبين حسام وحسّان.

وإلى أختي الحبيبة شهد لكي يكون لها القدوة على الجد والمثابرة.

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي هذا، وأسأل الله أن يكون خالصاً لوجهه الكريم وأن يتقبله مني طاعة له، ويوفقني في دنياي وآخرتي إنه نعم المولى ونعم النصير.

"وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ" [هود: 88]

الباحثـــة

# شكر وتقدير

لا يسعني بعد أن أنهيت هذه الدراسة إلا أن أسجد لله شاكراً نعمه وعونه، وما وهبني من صبر وجلد حتى رأيت نور الإنجاز بفضله ومنّه، وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور الفاضل محمد صالح بني هاني الذي أشرف على هذه الدراسة وكان لتوجيهاته الأثر الكبير في إنجازها بالشكل التي هي عليه، سائلاً الله تعالى أن يديم عليه الصحة والعافية وأن يقدرني على حسن الوفاء لجميله الذي لن أنساه. كما أشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة: الدكتورة نوار قاسم الحمد، والدكتورة آمال رضا ملكاوي على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملحوظاتهما وإرشاداتهما، فجزاهما الله عني كلّ خير. وشكري وتقديري إلى كل أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة وأصول التربية. ومن صميم قلبي أبعث برسالة شكر ملؤها التقدير والاحترام إلى الربان الماهر الحاذق الذي يستطيع أن يدير دفة مركبه ليوصل من معه في المركب إلى الشاطىء وأخص الدكتورة منيرة الشرمان، والدكتورة وصال العمري في أي شيء قدمتاه لي من وقتهما وعملهما، وأسأل الله أن يمنحني القدرة على السداد والوفاء .

والله ولي التوفيق

الباحثة

# فهرس المحتويات

# فهرس الجداول

# قائمة الملاحق

# الملخص

**بني ملحم، شفاء مصطفى. دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في مديريات التربية** والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، **2013. (المشرف: د. محمد بني هاني).**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها، وفيما اذا كانت لمتغيرات الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المستوى الإداري، المديرية) أثر في هذا الدور، حيث تم تطوير أداة لقياس دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري، وتكونت الأداة من 39 فقرة؛ موزعة على أربعة مجالات؛ هي: تقييم الأداء والمساءلة وله 13 فقرة، الإجراءات واتخاذ القرارات وله 11 فقرة، آليات العمل وله 8 فقرات، الاتصال الإداري وله 7 فقرات. وتكونت عينة الدراسة من 230 موظفاً وموظفة بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية متعددة المراحل.

وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها (ككل) ومجالاته قد كان (متوسطاً)، حيث جاءت مجالات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري وفقاً للترتيب الآتي: الاتصال الإداري في المرتبة الأولى، تلاه الإجراءات واتخاذ القرارات في المرتبة الثانية، ثم تلاه آليات العمل في المرتبة الثالثة، وتلاه أخيراً تقييم الأداء والمساءلة في المرتبة الرابعة.

كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha= 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (ككل) ومجالاته تعزى لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المديرية)، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha= 0.05$ بين المتوسطين الحسابيين لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد (ككل) ومجالاته تعزى لمتغير (المستوى الإداري)؛ ولصالح القادة الإداريين ممثلين بـ [مدير مديرية/رئيس قسم/مساعد مدير (فني وإداري)] مقارنة بالموظفين. وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة تمت التوصية بمجموعة من التوصيات أهمها: دعوة الجهات المعنية ممثلة بوزارة التربية والتعليم إلى عقد المزيد من الدورات التدريبية النوعية لإثراء تفعيل دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في مختلف مديريات التربية والتعليم التي تسعى ليس إلى نقل كم من المعلومات والمعارف إلى الإدارات العليا بمديريات التربية والتعليم فحسب وإنما إلى تحويل المعرفة المتحصلة لديهم إلى طور المهارة.

**كلمات مفتاحية:** الشفافية الإدارية، العمل الإداري، العاملين في مديريات التربية والتعليم، محافظة إربد.

# الفصل الأول

# خلفية الدراسة وأهميتها

**المقدمة**

يشهد الأردن تطوراً ملحوظاً في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية، وتمشياً مع المفاهيم والمتغيرات الجديدة أصبح تحسين أداء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية والإدارية بشكل خاص من أهم أولويات القيادة العليا ممثلة برؤية صاحب الجلالة الملك عبد الله الثاني وتوجهات المسؤولين في الدولة لترجمة هذه الرؤية إلى واقع ملموس يلمسه المواطنون وكافة المستفيدين من خدمات قطاع التعليم.

وحتى يلمس المواطن ذلك لا بد من تطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم حيث يُعَد التطوير عنصراً أساسياً من عناصر التنمية الشاملة في أي مجتمع من المجتمعات، إذ لا قيمة لأي تطوير يبتعد عن الحياة ولا يخدم المجتمع وخططه التنموية، وتزداد حاجة الفرد والمجتمع إلى التعليم والتطوير المستمر والمخطط له في عالم يعصف فيه التغير السريع في جميع مناحي الحياة (محمد، 1995).

ويعد التطوير الإداري التعليمي إطاراً للمفاهيم لمساعدة المؤسسات التعليمية لمواجهة التحديات التي تواجه مجتمعاً من الأفراد متعددي الوظائف، ويشتمل هذا التطوير على نظريات وتقنيات لمساعدة المؤسسات التعليمية على تصحيح التنظيم لأفراد قادرين على التجديد والتصحيح الذاتي (Xue, 2001). ولمواكبة التطوير في العمل الإداري لا بد من استيعاب المفاهيم الحديثة للإدارة التربوية، ومن هذه المفاهيم التي تلعب دوراً مهماً في التطوير الشفافية الإدارية.

وتعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتناول في جانب من جوانبها البعد الأخلاقي للإدارة، كما تُعد أيضاً مطلباً أساسياً للإدارة الناجحة كونها تسهم في تنمية المنظمات الإدارية، وتقودها إلى مواجهة التغيرات العالمية المتسارعة (عايش، 2000).

وقد برزت الشفافية كظاهرة إدارية من خلال المشكلات الإدارية التي تعاني منها أغلب الدول النامية، كالتعقيدات الإدارية والإفراط في الرقابة وعدم وضوح التعليمات وغياب المساءلة والنزاهة وغياب النهج الديمقراطي، وانتشار الفساد على أشكاله المتعددة، كذلك انتشار مظاهر عدم الثقة والتمكين، وعدم تفعيل الإدارة التشاركية أو ما يُطلق عليه إدارياً انعدام الشفافية (أبو كريم، 2005).

واكتسب مفهوم الشفافية أهمية محلية وذلك بسبب الجهود التي تبذل لمكافحة الفساد في مختلف الأجهزة الحكومية، وقد نجحت التجارب التي طبقت الشفافية في العديد من الدول والتي كانت تعاني من الفساد والترهل الإداري في الأجهزة الحكومية، حيث أسهم تطبيقها إلى الوضوح في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات والخطط، ومن ثم عرضها على الجهات المختصة وصاحبة الشأن في هذا الموضوع لمراقبة إدارة المؤسسات وأداء الحكومة، كما تساعد الشفافية على التقيد بأخلاقيات الخدمة العامة وأنظمة النزاهة، والابتعاد عن الإساءة لاستعمال السلطة وتحقيق الأهداف الشخصية ويرتبط مفهوم الشفافية بكلمات ثلاث أينما وجد تعريفها، وهي الإفصاح والوضوح والمشاركة (Mayer, 2003).

وللشفافية أهمية كبرى حيث تعمل على توفير وثائق واضحة حول أهداف المنظمة وفلسفة عملها، وإتاحتها للجمهور من خلال سن قوانين لحرية المعلومات والحصول عليها من قبل المواطنين، وإتاحة الفرصة للجمهور للإطلاع على خطط المنظمة وإشراك الجمهور في صياغة هذه الخطط والتعليق عليها (المصري، 2001؛ الكايد، 2003) وزيادة الاهتمام بالشفافية

المركزة على النتائج تساعد في عملية الإصلاح الإداري، فالإجراءات المعقدة تهيئ مناخاً ملائماً لانتشار الفساد وتبسيطها ووضوحها يحد من الفساد ويعد هذا من أهم مبادئ الإصـــلاح الإداري وتطويره.

وتماشياً مع التوجه الحكومي في الأردن نحو الإصلاح الإداري والشـــفافية ومســـاءلة المقصرين وتحقيق مبدأ الإدارة الفعالة والجيدة، وتزامن هذا التوجه مع الاهتمام الشعبي المتزايد بالمخالفات الإدارية لموظفي القطاع الحكومي بوجه عام وشعور المواطنين بوجود قصور فـــي الخدمات المقدمة إليهم، ولما للشفافية الإدارية من دور هام في نجاح مؤسسات الدولة بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، ارتأت الباحثة أنه من المهم إجراء دراسة تتناول فيهـــا دور الشفافية في تطوير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها.

**مشكلة الدراسة**

إن الشفافية مفهوم جديد على الإدارات الحكومية والتربوية وتم تبني هذا المفهـــوم بعـــد صدور الإرادة الملكية السامية بإنشاء جائزة الملك عبد الله لتميز الأداء الحكومي والشفافية فـــي الرابع من أيلول سنة (2002) وذلك رغبة في تعزيز دور القطاع العام والخاص على حد سواء، وتفعيل مبدأ الشفافية في ديوان الخدمة المدنية، حيث أظهرت دراسات تربوية كدراسة (دعيبس، 2004) أن هناك ضعفاً في تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات وهناك فساد فـــي الإجـــراءات الحكومية يستدعي الانتباه ومحاولة القضاء عليه بالسرعة الممكنة.

إنّ غياب وعدم وضوح مبادئ الشفافية في اتخاذ القرارات من شأنها أن تعرقـــل ســـير العملية التربوية التعليمية، وتعمل على قتل الإبداع وعدم شعور العاملين بالرضا الوظيفي، بعيداً عن الموضوعية في ممارسة التقييم وضعف في تطوير وتحسين أداء العاملين الذي ينعكس على

ضعف الأداء الوظيفي والذي يترتب عليه الفساد الإداري وعدم تطوير العمل الإداري لذلك ارتأت الباحثة إجراء دراسات تتناول دور الشفافية في تطور العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها.

وتكمن مشكلة الدراسة في التعرف على دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة التالية:

- ما دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$=0.05) بين متوسطات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المستوى الإداري، المديرية)؟

**أهداف الدراسة**

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- الكشف عن دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين فيها.
- الكشف عن أثر المتغيرات المستقلة في تحديد دور الشفافية في تطوير العمل الإداري.

**أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية الدراسة في محاولتها الكشف عن دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وتكمن أهمية الدراسة من خلال إسهامها

في وضع دراسة علمية عن دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم في متناول أصحاب القرار في المديريات لمعرفة مواطن الخلل في عملية صنع القـرار والعمل على معالجتها، وتعزيز تطبيق الشفافية في القرارات الإدارية حتى ترقى المديريات إلى مستوى أفضل. والإسهام في تطوير العمل الإداري لدى موظفي مديريات التربية والتعليم مـن خلال تعزيز دورهم الإداري. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج وتوصيات. بالإضافة إلى ما قد تضيفه نتائج هذه الدراسة من معرفة جديدة وتوجيه الأنظار إلى ضرورة الإهتمام بالشفافية الإدارية.

**حدود الدراسة**

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

1. المحدد البشري : اقتصرت على العاملين في مديريات التربية والتعليم.
2. المحدد المكاني: اقتصرت على بعض مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد وهي (قصبة إربد، لواء بني عبيد، لواءي الطيبة والوسطية، الرمثا).
3. المحدد الزماني: تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2013/2012.

**التعريفات الإجرائية:**

**الدور:** هو العمل الذي يقوم به مدير التربية والتعليم والذي أسند إليه من أجـل تسيير العمل في المديرية من خلال ممارسة العمليات الإدارية المختلفة لأجل تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية.

**الشفافية:** الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للاستفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين (عبد الحليم وعبابنة، 2006).

وتعرّفه الباحثة إجرائياً في الدراسة الحالية على أنها انفتاح الإداريين في مديريات التربية والتعليم على كل ما يتعلق باتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء، وتوصف المهام الوظيفية والتنقلات والإجراءات الإدارية بعيداً عن الضبابية لتطبيق النهج الديمقراطي بقدر أكبر.

**الشفافية الإدارية:** تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والأحادية بما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع (خرابشة، 1997).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها مجموعة السلوكيات والآليات الدالَّة على الشفافية الإدارية، والتي تقوم بها مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، والتي تتضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة ووضوح الأداء والتقييم وعدالته والكشف عن المعلومات والمشاركة في صناعة القرارات ووضوح السياسات والتشريعات مما يسهم في القضاء على الفساد الإداري وبناء أنظمة نزيهة وعادلة.

**التطوير الإداري:** هو القدرة على التغيير السريع وتفعيل جميع الإمكانات المتاحة لإحداث ذلك التغيير (جمعيان، 1992).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه عملية مخططة وهادفة ترمي إلى زيادة الفعالية الإدارية لمديريات التربية والتعليم عن طريق تغيير وجهات نظر العاملين للتأثير في سلوكهم الإداري وأدائهم.

**العاملين:** ويقصد به في الدراسة مديرو التربية والتعليم في محافظة إربد ومساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية والفنية والموظفين في الأقسام.

**مديريات التربية والتعليم:**

الجهات المسؤولة عن إدارة التعليم في محافظة إربد وهي تضم (8) مديريات تربية وتعليم وهي: مديرية تربية قصبة إربد، مديرية تربية لواء بني عبيد، مديرية تربية لواءي الطيبة والوسطية، مديرية تربية المزار الشمالي، مديرية تربية الكورة، مديرية تربية بني كنانة، مديرية تربية الأغوار، مديرية تربية الرمثا.

# الفصل الثاني

# الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل جزأين رئيسين هما الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

## أولاً: الإطار النظري

**الشفافية الإدارية:**

ازداد الحديث في الآونة الأخيرة في المجتمعات العربيـــة والغربيـــة، عـــن الشـــفافية ومفهومها وضرورة اعتماد مبادئها من قبل الإدارة في مختلف المؤسسات التربوية والسياســـية، والاقتصادية والاجتماعية، وخاصة فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات، وتطبيق مبادئ اللامركزية وتكافؤ الفرص بين الأفراد العاملين، في تلك المؤسسات، وقد يعود ذلك التركيـــز إلـــى تـــدفق المعلومات الناتج عن الثورة المعلوماتية والتكنولوجية التي تعيشها تلك المجتمعـــات المعاصـــرة (بني مرتضى، 2009).

وتعد الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة، والتـــي يجـــب علـــى الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة بالإضافة إلـــى مساهمتها الفعالة في تنمية التنظيمات الإدارية للوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، كما أن توفر الشفافية الإدارية يعد مـــن أهـــم متطلبـــات مكافحة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة (اللوزي، 2002).

إن مفهوم الشفافية يعني الوضوح التام في رسم الخطط والسياسات واتخاذ القـــرارات، وعرضها على الجهات المختصة، وهذا يعني خضوع جميع الممارسات، والسياسات للمحاســـبة

والرقابة المستمرين. كما يعني قدرة المؤسسة على توفير المعلومات اللازمة بشكل واضح ودقيق، للعاملين بها عبر وسائل الإعلام المتعددة سواء المقروءة أو المسموعة أو المرئية، بشكل مكشوف وعلني (عبد الحليم وعباينة، 2006).

وقد عرَّف خرابشة (1997) الشفافية الإدارية على أنها وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والأحادية بما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع.

في حين عرَّف الراشدي (2006) أنَّ الشفافية تتضمن وضوح التشريعات ودقة المعلومات المنجزة داخل التنظيمات واتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة.

وقد عرفها عبد الحليم وعباينة (2006) بأنها الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للاستفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين.

ويعرفها ريان والش (Ryan and Walsh, 2004) أنها التزام طرف ما بأن يخضع للمحاسبة من قبل طرف آخر أو جهة أخرى تُحاسِب وتُساءل، وتقبل الأطراف الثانية ضمناً أو علانية بأن تقدم تقريراً للأطراف الأولى، ونعني التزام من طرف لتحقيق أهداف أو تقديم خدمات واستخدام موارد وتقديم تقارير عن الأداء للطرف الآخر.

ويرى فوجن(Vaughn, 2000) أن الشفافية كأداة لتحقيق الديمقراطية والمسائلة، والوصول إلى ما يُعرف بالنظام المفتوح، أي أنها آلية الوصول إلى حكومة مفتوحة إذ أن العديد

من القوانين تؤكد حق المواطن في مراقبة وفهم وتقييم القرارات المتخذة من قبل المسؤولين وهذا الحق لا يتحقق إلا إذا كانت الفرصة للحصول على المعلومات الصحيحة متوفرة.

ويعرف كوتريل (Cotterrell, 1999) الشفافية بأنها: توفير المعلومات عن حقائق تهم العامة، وتمكين المواطنين من المشاركة في القرارات السياسية.

ويؤكد بالكين (Balkin, 1998) بأن الشفافية الإدارية ليست مجرد توفير معلومات ولكنها تحتوي أيضاً أنواعاً مختلفة من المشاركة والمسؤولية، وأن استخدام أنواعها المختلفة تعتمد على الظروف المحيطة.

ومما سبق تلخص الباحثة الشفافية الإدارية بأنها وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع.

وفي المؤتمر الأول للشفافية الذي عُقِدَ في الأردن عام 2000، أشارت الكيلاني وسكجها (2000) إلى أن الشفافية توجد حقيقة جديدة، وتعزز سجل فرد للعمل، في جو يتمتع بتساوي الفرص، والعدالة والإنجاز، وإضافة إلى أن اتباع الشفافية في الأعمال بأن وجود الشفافية يضمن بقاء الخلل والنقص في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية بحدها الأقل.

وبناء على ذلك فإن مفهوم الشفافية الإدارية يتضمن (عليان وجرار، 1997):

- سهولة وفهم الإجراءات ووضوحها ومرونتها، مما يُسهل على الأفراد المراجعين إنجاز أعمالهم بيسر وسهولة.
- وتعزيز الرقابة الإدارية وزيادة كفاءتها وفاعليتها، من خلال دقة ووضوح الإجراءات والممارسات الإدارية المعمول بها.

- وتبسيط الإجراءات في أجهزة الإدارة وسرعة الإنجاز وتعزيز مفهوم الثقة والولاء بين أفراد التنظيم وبين الجمهور.
- وتعزيز قدرات الأجهزة الإدارية على مواكبة المتغيرات والمستجدات المحيطة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ومكافحة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة، والممارسات الإدارية الخاطئة والعمل على دعم تحقيق التنمية الإدارية الناجحة.

والشفافية حق من حقوق المواطنين وواجب من واجبات السلطة الإدارية وذلك من أجل تحقيق هدفين رئيسيين هما:

1. ما يقتضيه النظام الديمقراطي من منح المواطنين كامل حقوقهم.
2. تصحيح وتصويب الأداء عن طريق فتح المجال لمشاركة المواطنين (دعيبس، 2004).

**أهمية الشفافية الإدارية**

لقد اكتسبت الشفافية الإدارية أهمية كبيرة وشهرة واسعة في مجال الجهود المبذولة لعلاج مشاكل الإدارة الحكومية وفي مقدمتها الفساد الإداري والروتين والتعقيد في إجراءات العمل، ونظراً لنجاح بعض التجارب في بعض الدول التي كانت تعاني من الفساد في أجهزتها الحكومية كنتيجة لتطبيق الشفافية في مختلف مجالات العمل في تلك الأجهزة.

وأشار كل من جرين و وود (Green and Wood, 2001) إلى أن أهمية الشفافية تظهر من خلال عملها على تمكين القرارات الصادرة من المعنيين من خارج وداخل المؤسسة، والعمل على تمكين القرارات الصادرة من المعنيين الداخليين والخارجيين في المؤسسة، والعمل على تلبية حقوق العامة في الفهم والمعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات، وتقديم المساعدة في فهم إدارة عمليات البيانات الداخلية وتسمح بالتوعية والإطلاع على الخيارات المتاحة، وتعمل على تسهيل عمليات تقييم الأداء.

وأكد الناصر (2002) بأن الشفافية مسألة محورية في عملية التنمية، وكذلك أشار فوجن (Vaughn, 2000) إلى أن الشفافية تعمل على تحقيق الديمقراطية والمساءلة وتعتمد نجاحها والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح، إضافة إلى كونها آلية للوصول لحكومة مفتوحة، حيث أن العديد من القوانين تؤكد حق المواطن في مراقبة وفهم وتقييم القرارات المتخذة من قبل المسؤولين، وهذا الحق لا يتحقق إلا إذا كانت الفرصة للحصول على المعلومات الصحيحة متوفرة.

وتُسهم الشفافية في تحقيق التنمية الشاملة، بما في ذلك تطوير وتحديث أجهزة الإدارة، فهي لا تتطلب الإفصاح عن أسرار المنظمات الحكومية أو الخاصة، ولا تؤدي إلى عرقلة التشريعات أو إلحاق الضرر بالمصالح العامة أو الخاصة، وتظهر أهميتها من خلال مساهمتها في:

1. تحقيق المصلحة العامة، لأن غياب الشفافية في بعض التشريعات والقوانين وعدم وضوح النصوص لهذه التشريعات والأنظمة، يعتبر سبباً رئيساً للاجتهادات التي تخدم المصلحة الشخصية وبشكل لا يخدم المصلحة العامة (خرابشة، 1997).
2. توفير النجاح والاستمرارية لأية منظمة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله، خاصة أن وجود الأنظمة يعتبر من الأشياء المهمة، غير أن عدم وضوح أحكام وبنود هذه الأنظمة يؤدي إلى ظهور بعض أشكال الفساد الإداري، ولذلك فإنه من أجل مكافحة الفساد لابُدّ من وجود الشفافية الإدارية (البرقاوي، 1988).
3. تسهل جذب الاستثمارات وتشجيعها وإنعاش السوق المالي، وذلك أن انعدام الشفافية في الأنظمة والقوانين وفي الممارسات الإدارية، له آثار سلبية على الاستثمارات من حيث إعاقة وعرقلة المشاريع الاستثمارية (Mayer, 2003).

4. المساعدة في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة، ذلك أن عدم المراجعة الدورية للقوانين والأنظمة بشكل واضح يواكب المستجدات العصرية في بيئات الأعمال، يترتب عليه اتخاذ قرارات إدارية متسرعة وغير سليمة ولا تستند إلى المرجعية العلمية، الأمر الذي يعرقل عمليات التنمية الإدارية الشاملة (البرقاوي، 1988).

5. إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية، حيث تُساعد الشفافية على إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية في الأنظمة والقوانين، وتعمل على تبسيط الإجراءات وزيادة كفاءتها والتوسع في اللامركزية والعمل على توضيح السلطة من خلال وضوح الاتصالات الإدارية وإحداث إدارات واضحة وسهلة وهياكل تنظيمية تتمتع بدرجة كبيرة من المرونة (خرابشة، 1997).

6. دور الشفافية في تنمية الخصخصة إذ تتطلب الخصخصة أعمالاً كثيرة وعقوداً واتفاقيات لتقديم الخدمات الفنية والمالية والاستشارات، وكل ذلك وفقاً للأنظمة والقوانين المعمول بها، ونتيجة لكثرة هذه الأعمال، فإنه لا بد من توافر الشفافية فيها، وعليه فإنه لابد من وجود الشفافية في كل خطوة من خطوات الخصخصة (Mayer, 2003).

وتستخلص الباحثة مما سبق الخلاصة التالية: أن الشفافية الإدارية الكاملة تعني القضاء على الفساد، والذي يعني استعمال للوظيفة العامة بجميع ما يترتب عليها من هيبة ونفوذ وسلطة لتحقيق منافع شخصية بشكل غير رسمي، وأن العلاقة بين الشفافية والفساد علاقة عكسية، حيث أن وجود أحدهما يقلل أو ينفي فرص وجود الآخر، أي كلما توسعت دائرة الشفافية تقلصّت دائرة الفساد.

**عناصر الشفافية**

إن للشفافية عنصران أساسيان هما: العلانية والقانونية. أولاً: العلانية: هـي العنصر الأساسي للشفافية، وهي أول خطوة في طريق الرقابة على الفعاليات الإدارية، وهـذه العلانيـة تكون من واجب الإدارة. وتتوفر آليات إعلانية من خلال عـدَّة وسـائل تتضـمن الصـحافة والتلفزيون والإذاعة والنشرات والندوات والمؤتمرات، إن هذه الوسائل المعروفة والمتداولة تتيح عنصر العلانية للمواطن العادي وللمراقب سواء من المجتمع المدني أو القضـاء أو الأجهـزة الحكومية المختلفة (عبد الله، 2006).

ثانياً: القانونية وهو العنصر القانوني الثابت والقوي، الذي يتضمن قانونية توافر العلانيـة مـن جهة، وجواز استخدام حق الرقابة والاستفادة من هذه الشفافية المتوفرة من جهة أخـرى، فإذا ما نصَّ القانون على حتمية إلزام الجهات الإدارية الحكومية بالشفافية سوف تسـتطيع منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام أن تأخذ مجالها الحر في الرقابة وكشف الخلل، وعندما تتوصل الحكومة والقوانين المحليَّة إلى المستوى الذي تتـوفر فيـه الضـمانات الحقيقية والقوية لشيوع الشفافية الإدارية نستطيع الحد من الفساد الإداري بشكل متسـارع وفعّال (عبد الله، 2006).

فالشفافية ليست مجرد مجرَّد الوضوح في الإجراءات وإنما فلسفة ومنهج عمل يُمكن أن يتجسد في العديد من العناصر والمعايير وفقاً للآليات والأساليب الإدارية المستخدمة في المنظمة، سواءً كانت حكومية أو منظمة أعمال هادفة للربح أو غيرها هادفة، ولقد أشار كلاً من الغـالبي والعامري (2005) إلى أنَّهُ يمكن توضيح عناصر الشفافية الإدارية بالآتي:

1. وضوح رسالة الأجهزة الحكومية ومبرر وجودها، وذلك من خلال التحديد الدقيق لرؤيتها ودورها في المجتمع وأهدافها الإستراتيجية، ومبرر استخدام الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف.

2. شرعية ومشروعية وجود الأجهزة الحكومية، وأن تلاقي قبولاً من مختلف فئات المجتمع، وترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها.

3. أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد، وأن يجري تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات المصلحة.

4. الانتشار الواسع للمعلومات والبيانات، وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة مدى تطورها وتقدمها.

5. أن تبتعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشك حيثما أمكن، وأن تعتمد في أساليبها الإدارية على تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص، وتوعية جميع الفئات بحقوقها بأكبر قدر ممكن من الوضوح والنزاهة.

6. من الضروري أن تمتلك الأجهزة الحكومية مدونات أخلاقية تضعها نصب أعينها دائماً وهي تمارس أعمالها، وألا تكون هذه المدونات مجرد شعارات فضفاضة دون تطبيق على أرض الواقع.

7. تصميم برامج للتوعية بمفهوم الشفافية وضرورة احترافها وسُبل التعامل مع المستفيدين ومعرفة حقوقهم وعدم تجاوزها، وتدريب العاملين عليها.

8. أن يكون للأجهزة الحكومية مواقع على شبكة الانترنت يتم تحديثها باستمرار، وتعطي صورة صادقة وأمينة ونزيهة كما يجري داخلها، وأن تكون تلك الأجهزة مستعدة لسماع رأي مختلف الأفراد والفئات حول عملها وأنشطتها المختلفة.

ويتضح مما سبق أن توفر هذه العناصر يضمن وجود الشفافية الإدارية المطلوبة، مما يوفر البيئة المناسبة التي يتمتع فيها الأفراد العاملون باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية المستمرة، ويضمن قدرتهم على تنفيذ السياسة العامة للدولة بكفاءة وفعالية عالية. ويساعد هذا المفهوم على اعتماد سياسة تعليمية تزيد المهارات، بدلاً من الاعتماد على أساليب التدريب والتعليم التقليدية، مما يؤدي إلى تخفيف المركزية وهذا يجعل قرارات الأفراد العاملين في ما يتعلق بأعمالهم أكثر دقة ومصداقية.

**المتطلبات الأساسية لتعزيز الشفافية**

لقد ذكر في العديد من المقالات العديد من المتطلبات الأساسية لتعزيز الشفافية يمكن إجمالها بما يلي (الشيخ، 1997؛ Scneider, 2002):

- مراجعة القوانين والأنظمة بشكل دوري ومعالجة النصوص والفقرات المشوبة بالغموض لتوضيحها سواء للموظف الحكومي أو المواطن، إضافة لمعرفة آثار هذه القوانين ومدى مواكبتها للمستجدات الحديثة على بيئة العمل.
- تطوير آليات الإشراف من قبل المدراء وكبار الموظفين على أداء موظفيهم ومتابعتهم، بحيث يكونوا مسؤولين عن نتائج نشاطات مرؤوسيهم.
- تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين، ويندرج ضمن ذلك نشر المعلومات والبيانات وتوفير الأدلة عن إجراءات عمل المؤسسة لتكون في متناول المواطنين المعنيين بأنشطة تلك المؤسسات.

- تطوير قدرات ومهارات موظفي الجهاز الحكومي، من خلال اطلاعهم على التجـــارب الأخرى في الدول المتقدمة، وتعزيز مفهوم الوظيفة العامة لديهم.
- كشف أسماء الأشخاص المتورطين في بعض قضايا الفساد، خاصة تلك المتعلقة بصحة الإنسان وغذائه، للمساهمة في عزلهم اجتماعياً.
- توفير الحماية والضمانات للأشخاص أو المؤسسات أو الشركات الخاصة التي تساهم في كشف الفساد وضمان عدم تعرضها لإجراءات انتقامية نتيجة ذلك.

ويضيف فوزي (1999) بعض المتطلبات الأساسية لتطبيق الشفافية الإدارية ومنها ما يلي:

1. إضفاء الصفة المهنية على الخدمة المدنية، وذلك من خلال تـــوفير مكافـــآت مناســـبة، وتدريب ملائم، وإدارة ماهرة وموضوعية، بالإضافة إلى الاهتمـــام بأســـس الاختيـــار والترقية، وترسيخ الأخلاقيات الوظيفية، وتبسيط الإجراءات، والتقليـــل مـــن مظـــاهر البيروقراطية المعقدة، والعمل على تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف، واعتماد معايير أداء مناسبة؛ مما يساهم في تعزيز ثقة الموظف بنفسه وبالمؤسسة التي يعمل بها، ممـــا يساعده على القيام بمهامه بكفاءة وفعالية.
2. العمل على إعادة هيكلة الخدمة المدنية حتى تستجيب بصورة أفضل للاحتياجات المحلية في جميع أنحاء الدولة.
3. تبين إجراءات محددة في الدوائر والمؤسسات الحكومية لضمان إمكانية المسائلة، وتوفير الإجراءات التأديبية والجزائية التي تحكم سلوك الموظف بحق مخالفي الأنظمة؛ وذلـــك بهدف تشجيع الموظف عن الابتعاد عن السلوكيات التي تسبب في انحرافه إدارياً.

4. إعادة النظر في ظروف وأوضاع العاملين في القطاع الحكومي وذلك برفــع مســتوى الأجور والمرتبات، وصرف المكافآت المناسبة انسجاماً مع مستوى الأجور والمرتبــات في القطاعات الاقتصادية الأخرى في المجتمع.
5. العمل على تدعيم النصوص الواردة في نظام الخدمة المدنية والمتعلقة بأخلاقيات المهنة؛ بهدف تحصين الموظف ضد الانحراف الإداري.
6. العمل على إعادة دراسة هيكلة الأجهزة الحكومية، بحيث يتم دمج المؤسسات والــدوائر المتشابهة؛ وذلك بهدف القضاء على الازدواجية، وتبسيط إجراءات التعامل مع الجهــاز الحكومي حتى تتمكن الأجهزة الحكومية المختلفة من أداء مهامها بكفاءة وفعالية.
7. إعادة دراسة وتعديل القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم عمل تلك الدوائر، وإدخال التغييرات الملائمة عليها؛ حتى تتماشى مع التفسيرات التي تحدث في البيئــة السياســية والاقتصادية والاجتماعية التي تعمل تلك المؤسسات ضمنها، وهذا بدوره يتطلب دراسة إجراءات وأساليب العمل في تلك الدوائر وتبسيطها بحيث يمكن تطبيقها بكفاءة وفعاليــة من قبل العاملين في تلك الدوائر.



**أنواع الشفافية**

قسّم فنك وجراهام ووبل –Fung, Graham and Weil – والمشار إليهما في (أبــو كريم، 2005) الشفافية إلى نوعين أساسين:

**الشفافية الخارجية**

ترتبط الشفافية الخارجية في مؤسسات التعليم العالي بشكل أساسي بالمجتمع الخــارجي، من أفراد وجماعات ومؤسسات، وما تقدمه من خدمة تلبي مــن خلالهــا احتياجــات المجتمــع الخارجي، إذ من المفترض أن تعمد الجامعات إلى تطبيق فكرة تمكين المواطنين من أداء دورهم

وتحمل مسؤولياتهم نحو الجامعة، وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الجامعة والخدمات التي تقدمها وما تواجهه من عقبات وإخفاقات في أداءها، وتقبل النقد الإيجابي وتصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من المجتمع، وأن تنتهج إدارة هذه الجامعات النهج الديمقراطي في التعامل مع القضايا والمشكلات المختلفة من خلال طرحها للمناقشة وتوفير أكبر قدر ممكن من المعلومات للمجتمع الخارجي، باتباع أساليب اتصال متنوعة توفر من خلالها البيانات والمعلومات المتعلقة في الجامعة. وبالتالي يصبح كل شيء فيها واضحاً؛ مما يعزز الثقة والمصداقية لدى المجتمع الخارجي، حيث أن شعور هذا المجتمع بأنه شريك في العمل الجامعي يدفعه لدعم الجامعات ومساندتها في تأدية واجبها.

**الشفافية الداخلية**

تتعلق الشفافية الداخلية بسلوكيات الإدارة والقضايا الدستورية التي تتضمن حقوق الأفراد في المؤسسة، ويتمثل ذلك بدرجة الثقة والتمكين والمشاركة في العمليات المختلفة، وتتضمن الشفافية الداخلية في مؤسسات التعليم العالي جملة العلاقات والتعاملات والسلوكيات والأداءات التي تتسم بالشفافية والتي تحدث داخل هذه المؤسسات، من توفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية، ويتضمن ذلك أيضاً المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد من خلال التمكين الحقيقي وليس التمكين الزائف، للقيام بمسؤولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل، والمؤسسات التي تتصف بالشفافية الداخلية تتواصل بشكل مستمر مع كافة أفرادها، ولا تتعامل معهم بسرية وتشركهم في صناعة القرارات ورسم السياسات، وتراعي الإدارة فيها اللامركزية والمرونة اللازمة، من خلال تبني مبدأ الديمقراطية والتعامل بنزاهة على كافة المستويات.

والبيئة الداخلية للمؤسسة نالت اهتماماً كبيراً من قبل الدارسين كونها محوراً أساسياً في تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسات، ففي دراسة أبو النادي (2001) والتي هدفت لمعرفة تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من وجهة نظرهم، إذ تم التركيز على الشفافية الداخلية لهذه المؤسسة.

وفي الدراسة التي قام بها الشمري (2009) والتي هدفت إلى معرفة درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، كما هدفت إلى معرفة الصعوبات التي قد تواجهها، أشار إلى أن الشفافية الداخلية والخارجية، شقين لا يمكن فصلهما عن بعض، فكلاهما مكمل للآخر، فالشفافية الداخلية تعني بالبيئة الداخلية للمؤسسة، أما الشفافية الخارجية فتعنى بالبيئة الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة، وهناك علاقة ارتباط بين هذين الشقين وكلاً منهما يؤثر في الآخر ويتأثر به، وبالتالي ينعكس على تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة.

أما دعيبس (2004) فقد أشارت إلى وجود ثلاثة أنواع أخرى للشفافية وهي:

1. **الشفافية المدبلجة:** وهي شفافية منقولة بتعسف، أو مقلدة بأسلوب نسخي لا يناسب طبيعة عمل المؤسسة المعنية وظروفها، كنقل شفافية القطاع الخاص إلى الحكومة أو نقل الشفافية المطبقة في الحكومة إلى القطاع الخاص.
2. **الشفافية المؤدلجة:** وهي تلك التي تنطلق وتخدم مصالح وأيدلوجيا مصدرها ومصمم آلياتها، وليست المستفيد منها أو المطلع على إنتاجها وتبرز الخدمة هدف معين ولا نراها في الأحوال الاعتيادية.

3. **الشفافية الانتقائية:** وهي التي تأخذ النتائج الجيدة بشكل انتقائي مهما كانت ظروفها وتبرزها بأسلوب مبالغ فيه، وهي شفافية طاغية مصحوبة بمجالات إعلامية وإعلانات وتصريحات عندما تكون الأرقام إيجابية.

مستويات الشفافية الإدارية

إن توضيح وتحديد مجالات عمل الشفافية الإدارية، بشكل يسهل تنفيذها لأهدافها، ولا بد من البحث بهذه المجالات، والتي تتمثل في المستويات التالية حسب ما أشار إلى ذلك (عليان وجرار، 1997):

**أولاً: المستوى الذاتي،** وهذا المستوى يتطلب:

1. ضرورة العمل على توعية وزيادة إدراك كل من الموظف والمواطن من خلال تكثيف برامج حول طبيعة ومهام الدائرة، والواجبات التي ينبغي على الموظف والمواطن القيام بها.
2. تثبيت جميع مراحل إنجاز المعاملات على جمع النماذج اللازمة لذلك.
3. حسم وإعلان حالات التميز والنجاح كلها وحالات التجاوز والفشل.
4. إلزام الدوائر بإدخال مفهوم وحدة خدمة الجمهور في مداخل الدوائر كافة.
5. العمل بنظام البرامج الإعلامية والمنشورات والملصقات اللازمة لإيضاح الإجراءات.

**ثانياً: المستوى الشمولي**

وفي هذا المستوى فإن الشفافية الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد التالية:

1. التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة المؤسسات والقانون.
2. تقييم مفهوم مجالس التنسيق المشتركة لإدارة كل قطاع بمشاركة الفعاليات الخاصة والتي تتضمن التعليم والصحة والمواصلات والنقل والصناعة والطاقة والمال والاقتصاد.
3. إنشاء وتطوير مراكز المعلومات ووثائق لتشريعات الدولة بقطاعيها العام والخاص.

4. تفعيل دور الرقابة والمحاسبة والإدارات المالية والموازنات وتقييم الأداء للقيادات الإدارية العليا.

5. ضرورة تأكيد مبدأ إشهار الذمة لكل من شغل وظيفة عامة.

**سياسات تطبيق الشفافية الإدارية**

**هناك مجموعة من السياسات والإجراءات الواجب مراعاتها عن تطبيق الشفافية الإدارية، وهذه السياسات تتمثل في (داوود، 2004):**

1. برامج تثقيفية للعاملين الجدد، حيث تركز هذه البرامج على ضرورة توعية الموظف وزيادة إلمامه المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية مع إعطاء أهمية لتعريفه بواجباته وحقوقه الوظيفية، وإعطاء صورة واضحة وصادقة عن المنظمة وعن أهدافها وبرامجها والأنشطة التي تقوم بها، ومستوياتها الإدارية وهيكلها التنظيمي والأدلة التنظيمية.

2. الأدلة التنظيمية: العمل على إعداد أدلة للأنظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين، وذلك لغايات الاستخدام عند الضرورة ومعرفة الواجبات والحقوق تجاه المنظمة التي يعملون بها، إضافة إلى ما يجب أن تقدمه المنظمة للعاملين من التزامات وحقوق وواجبات، مع مراعاة تجديد وتحديث هذه الأدلة لتتلاءم مع التغيرات والمستجدات المحيطة.

3. البلاغات والتعاميم: يتم إصدار البلاغات والتعاميم التي لها علاقة بسياسات العاملين، أو سياسات وإجراءات العمل، وذلك لغايات التعديل أو الإلغاء، كذلك يتم إصدار هذه البلاغات والتعاميم في حالة إصدار أنظمة أو قوانين أو تعليمات جديدة لها علاقة بالعاملين والعمل داخل المنظمة.

وقد أضاف اللوزي (2002) بعض الاستراتيجيات اللازمة لتطبيق الشفافية الإدارية ومنها:

1. إجراء الدراسات المسحية على أجهزة الإدارات العامة للتعرف على احتياجات هذه الأجهزة، وأهم العوامل المؤثرة على أدائها.
2. تحديد الأهداف بصورة واضحة ومستقرة في ضوء الدراسات التحليلية، وتحديد الأولويات في تلك الأهداف، خاصة الأهداف ذات العلاقة بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، مع ضرورة مراعاة مدى واقعية هذه الأهداف.
3. التركيز على ضرورة تنمية الجوانب السلوكية للوصول على تحقيق سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى أفراد التنظيم.
4. ضرورة إفساح المجال أمام القطاعات والإدارات المختلفة للمشاركة في تحقيق التنمية الإدارية، والعمل على توفير كل الدعم والمؤازرة للجهود المبذولة في هذا المجال.

ويتبين مما سبق أن تطبيق الشفافية الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية بشكل عام ومديريات التربية والتعليم بشكل خاص يجب أن يتم من خلال جهود مكثفة ومنسقة بين كافة الأجهزة الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني والأقسام الداخلية؛ لتكوين استراتيجيات متميزة لتطبيق الشفافية بفاعلية من أجل مكافحة الفساد، وتحقيق التنمية الشاملة.

**شفافية الأنظمة والقوانين**

يرى الكايد (2003) أن الشفافية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأنظمة والقوانين، فالشافية في تعريفها تتناول مجال الأنظمة والقوانين من حيث وضوحها وبساطتها؛ مما يؤدي إلى حسن التعامل معها من قبل المراجعين والموظفين، بحيث تكون غير قابلة للتأويل، أي لا يحتمل أي منها أكثر من معنى، وألا تكون الأنظمة والقوانين نيابية تشعر العاملين بعدم الراحة والأمان؛ مما يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف التعليمية التي تطمح الجامعات إلى تحقيقها، ويجب أن تتسم

أيضاً بالسهولة والبساطة وعدم التعقيد، وأن يستطيع كل موظف استيعابها وفهم المقصود منها؛ مما يسهل عليه العمل بكفاءة، ويجب أيضاً أن تكون هذه الأنظمة والقوانين موضوعية، بحيث تتناسب مع قدرات العاملين وإمكانيات المنظمة، وأن تمتاز أيضاً بالانسجام مع بعضها البعض، بحيث لا تتعارض مع أنظمة وقوانين أخرى، وأن تكون مكملة لبعضها البعض، وأن تمتاز بالمرونة والقدرة على استيعاب الأفضل.

**شفافية صنع القرارات**

إن صناعة واتخاذ القرارات هي قلب الإدارة وجوهرها، وهي عملية إنسانية قابلة للتأثر بمعطيات بيئية وإنسانية وتنظيمية لذلك وضع منظرو التربية بعض المواصفات التي من شأنها أن تساعد القائد للوصول لصناعة واتخاذ قرار أكثر فاعلية، وأهم هذه الخصائص كما أوردها درة (1987) ما يلي:

1. مراعاة خطوات صناعة القرار واستخدامها بفاعلية.
2. ضرورة مشاورة العاملين في المنظمة والأخذ بمقترحاتهم، مما يؤدي إلى وجود الحماس لدى العاملين.
3. مراعاة البيئة الداخلية في المنظمة من قيم واتجاهات وأنظمة وقوانين وسياسات وإجراءات وعوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية وتكنولوجية.
4. تجنب الأخطاء الشائعة في صناعة واتخاذ القرار، كقصر النظر وجمود الفكر والمبالغة في التبسيط والاعتماد على الخبرات الشخصية فقط.
5. استخدام وسائل تكنولوجية إدارية حديثة في القرارات الإستراتيجية والمهمة مثل البرمجة الخطية وشجرة القرارات واستخدام الحاسوب وغيرها.

**شفافية المعلومات وآليات العمل**

ترتبط الشفافية الإدارية بالمعلومات والبيانات من خلال نظم المعلومات وفوائدها، فنظم المعلومات هي النظم التي تقوم بجمع ومعالجة وإرسال المعلومات للمستفيدين حسب حاجاتهم، مستخدمةً الأفراد والإجراءات التشغيلية ونظم المعالجة من أجل تحقيق هدفها، وهناك فوائد للشفافية في نظم المعلومات يمكن ذكرها بالنقاط التالية:

1. توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.
2. دعم عمليات اتخاذ القرار بشكل سليم.
3. تنشيط عمليات الاتصال الإداري في المنظمات المختلفة.
4. تحسين استخدام الموارد.

فالشفافية لا تعني الإفصاح عن الأسرار التي يمكن أن تمس أمن الدولة أو تلحق الضرر باقتصادها أو بأفرادها، أو تؤدي إلى عرقلة عملية اتخاذ القرار، أو تضر بالمصلحة العامة، بل المقصود هنا الإفصاح عن البيانات والمعلومات التي تؤدي على تحسين العمل وتجويد مخرجاته وحل مشكلاته واتخاذ القرار بصورة صحيحة (أبو عرفة؛ ومحمد؛ وعامر، 2006).

وأما بالنسبة فيما يتعلق بالشفافية في آليات وإجراءات العمل، فإنها تكمن من خلال تركيز الشفافية على أن تكون آليات وإجراءات العمل واضحة ومعلنة ولا تستغرق وقتاً طويلاً، ويكون ذلك من خلال إيجاد أدلة تنظيمية تشتمل على القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل؛ وذلك لغايات الاستخدام الأمثل ومعرفة الواجبات والحقوق تجاه المنظمة التي يعملون بها، ويجب على المنظمة أن تقدم للعاملين الالتزامات من حقوق وواجبات، ويفضل أن يكون هناك أدلة للمراجعين على شكل نشرات أو نماذج أو إرشادات توضيح في مكان بارز، توضح المطلوب لكل معاملة (دعيبس، 2004).

ويوضح الشمري (2009) أن البساطة في الإجراءات وآليات العمل ووضوحها يسهم في كشف الفساد الإداري ومكافحته حيث يقلل ذلك من استغلال الصلاحيات، لكون إجراءات وآليات العمل واضحة وتسير وفق خطوات محددة.

**شفافية الاتصال الإداري**

يعرف الطويل (1997) الاتصال بأنه عملية ديناميه مبنية على أحداث وعلاقات متغيرة ومستمرة. فالاتصال عملية يسلك فيها الطرفان – المرسل والمستقبل – بشكل إيجابي. والإنسان لا يملك إلا أن يتصل واتصاله يكون إما بالكلام، أو بالإشارة، أو بالنظرة أو بأية حركة تصدر عنه. حتى أن سكوته يعتبر اتصالاً لأن السكوت لابد وأن يعني شيئاً لكل من المرسل والمستقبل. فالاتصال عملية تفاعلية يتم فيها تأثير متبادل بين طرفي اتصال.

ويبين أن الاتصال في المنظمة بمثابة الجهاز العصبي للإنساني يحركها ويدفعها نحو تحقيق غاياتها وأهدافها. والاتصالات في المنظمة على نوعين اتصالات رسمية (منظمة) واتصالات غير رسمية (غير منظمة).

ويؤكد ياغي(1988) أن متطلبات الشفافية الرئيسية وجود اتصال فعال، يكفل توصيل البيانات والمعلومات الواردة من المنظمة إلى كافة أجزائها، والصادرة من المنظمة إلى المجتمع المحيط بها، وبين مختلف المستويات الإدارية سواء أكانت اتصالات صاعدة أو اتصالات أفقية.

إن تبادل المعلومات يشكل مطلباً إنسانياً، وهو في المنظمات يعتبر أمراً حيوياً للعاملين فيها. وحيثما تم إلغاء الاتصال أو التقليل منه، أو كان يتصف بالغموض كلما انعكس ذلك سلباً على رضا العاملين وعلى قناعتهم بالعمل وزاد من فرص تركهم له. فمقومات الشفافية الإدارية المتمثلة بتدفق المعلومات على المستوى الداخلي للمنظمة والمجتمع الخارجي الذي تعيش فيه، تستلزم وجود اتصالات فعالة تتسم بالشفافية.

**شفافية المساءلة:**

وتؤكد الطراونة (2008) أن الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر حيث أنه في حال غياب الشفافية لا يمكن تطبيق المساءلة، وما لم يكن هناك مساءلة فلن يكون للشفافية أي قيمة، ويسهم وجود هاتين الحالتين في قيام إدارة كفؤة وفعالة، تؤدي دورها في تقديم الخدمات التي يحتاجها المواطنين فالشفافية توفر الشروط والمتطلبات الأساسية لإيجاد أنظمة مساءلة فعالة تحقق الهدف منها في إيجاد الحلول المناسبة للعديد من مشاكل الإدارة الحكومية، وتزيد من قدرتها على مواجهة التحديات، ومواكبة التغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية.

ويرى دويري (2002) أن المساءلة كمفهوم هي حافز إيجابي لإظهار الإنجاز الجيد ومعاقبة المقصر وأن تفعيل المساءلة كثيراً في ممارسة العمل الإداري، تؤدي إلى تصحيح الأعمال من خلال إيجاد قيمة إدارية وتنظيمية تعتمد على مدى إنجاح نتائج وأهداف المؤسسة.

تضم المساءلة في طياتها عدة مكونات أساسية وهي: الالتزام بالمسؤولية والاستعداد لتفعيل المساءلة، وتحديد المعايير والمؤشرات لمخرجات النظام، وتحديد المسؤول ومن يمكن أن يوجه آلية المساءلة، وتقرير ما يعمله المساءل من جزاء أو عقاب، والأحكام الأخلاقية.

إن توفر عناصر وأركان المساءلة يستطيع الرئيس تفعيل دور المساءلة في إطار المهام الإدارية الموكولة إليهم. والعمل على إنجاز المهام وذلك بتحقيق النتاجات المرغوب بها.

ويرى أبو كريم (2005) أن المساءلة مرتبطة ومبنية على الشفافية، فعند توفر المكاشفة في كافة الأعمال الإدارية وحرية تدفق المعلومات للمجتمع الداخلي والخارجي للمنظمة، يمكن بناء نظام للمساءلة يتسم بنتائج إيجابية، فيستطيع الأفراد رؤية ما يجري داخل المنظمة، ومن ثم توصيل التغذية الراجعة المناسبة حول درجة تحقيق المنظمة لرسالتها وأهدافها.

نستنتج مما سبق أن هناك علاقة وطيدة بين الشفافية والمساءلة، حيث اعتبرت المساءلة مظهر من مظاهر الشفافية، وأن الشفافية تعتبر أداة لتحقيق الديمقراطية والمساءلة وضمان نجاحها والوصول على ما يعرف بالنظام المفتوح، وكلا المفهومين -الشفافية والمساءلة- يسهم في قيام إدارة فعالة تتميز بالكفاءة والعدالة على صعيد المؤسسات التربوية.

**شفافية تقييم الأداء**

يُبيّن بني مرتضى (2009) مفهوم تقييم أداء العاملين بأنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم بالعمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقي وزيادة الأجور. وتستفيد وزارة التربية والتعليم من وجود نظام تقييم أداء العاملين في مجالين أساسيين هما: اتخاذ قرارات موضعية شفافة بشأن تخطيط القوى العاملة والترقيات وتخطيط المسار الوظيفي والتدريب، وتوفير تغذية راجعة للأفراد العاملين تساعدهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم في العمل التربوي.

وترى أرتيمة (2005) أن توفر سمات شفافية تقييم الأداء (الإفصاح، والوضوح، والمشاركة) له آثار إيجابية منها:

1. الإدراك التام بأن عملية تقييم الأداء تقوم على نوع من المشاركة، وهذا يساعد على تهيئة جو مناسب للاجتماعات السنوية يسودها التعاون.
2. لن تكون هناك مفاجآت أثناء خروج نتائج التقييم، إذ سيكون هناك اجتماع سابق حول ما يتضمنه التقييم، وبالتالي فالاجتماع نوع من أنواع المراجعة أو التوصل إلى نتائج رئيسية للمناقشات التي أجريت طوال العام بين الرئيس والمرؤوسين.
3. مشاركة المرؤوسين بعملية التقييم يقلل من حدة القلق لديهم؛ مما يزيد من دافعيتهم للعمل، وزيادة إنتاجيتهم.

وفي النهاية ترى الباحثة أنه لضمان النجاح في عملية تقييم أداء العاملين على نحو فعال، لابد من توافر إحساس بالمهنة بين جميع العاملين في المنظمة وعلى جميع المستويات في التنظيم، والتي تعني المزيد من الإلتزام لدى العاملين للتميز والاتصاف بأخلاقيات العمل مما يؤدي إلى تحقيق الجودة والارتقاء بالأداء في المنظمات، وتحسين مستوى الإنجاز لدى العاملين.

**التطوير الإداري:**

إن التطوير الإداري عملية اقتصادية لأنها تهدف إلى تأهيل الكفاءة والفعالية في استثمار واستخدام الطاقات والإمكانات المادية والفنية المتاحة. وقد عرف جمعيان (1992) التطوير الإداري بأنه القدرة على التغيير السريع وتفعيل جميع الإمكانات المتاحة لإحداث ذلك التغيير، والتطوير الإداري ليست تطوراً تاريخياً ولا يمر خطوة أو خطوات سريعة إلى الأمام تمشياً مع الهدف الذي استلزم الأمر إحداث ذلك التغيير.

ويوضح مشهور (2010) التطوير بأنه استرتيجية تتضمن استخداماً محدوداً للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير، ويتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات ، وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه. ويرى أن التطوير الإداري هو "إحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري".

وقد عرّفه السكارنة (2009) بأنه المجهود الهادف إلى تحقيق تغييرات أساسية مرغوبة في الإدارة العامة بهدف تحسين الإمكانات الإدارية في مجمل الجهاز.

وترى النبهاني (2001) أن هناك صعوبة تواجه كثير من الباحثين في التفريق في عملية التطوير الإداري بين القطاعات المختلفة نتيجة لعدم التباين الكبير في دور الإدارة، ولئن كان الباحثون قد أسهموا في بحث احتياجات التطوير الإداري لدى القطاعين العام والخاص، فإنه يمكن القول بأن التطوير الإداري في القطاع الخاص وفي القطاع العام هو عبارة عن جهد

مخطط ومنظم يهدف إلى زيادة قدرة المؤسسة على حل المشكلات واتخاذ القـرارات، وكـذلك فعاليتها في التعامل مع المتغيرات المحيطة.

ويمكن أن تستخلص الباحثة تعريفاً للتطوير الإداري بأنه إدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة بناءً على تشخيص المشكلات من خلال مشاركة جميع العاملين في النظـام التعليمـي بهدف التوصل إلى النتاجات المطلوبة.

**أبعاد التطوير الإداري**

كانت الجوانب التي تحتاج أية مؤسسة الاهتمام بها متعـددة وأساسـية فـي تأثيرهـا وانعكاساتها على كفاية الأداء الإداري وفاعليته، وسوف نحاول بإيجـاز تحليـل هـذه الأبعـاد (Griffin, 1993):

**1. البعد القانوني**

لا بد للإدارة عند وضع اللوائح الخاصة بالمؤسسة أن تراعي قـدر الإمكـان قابليتهـا للتطوير والمرونة بحيث تتماشى مع متطلبات التطور والتوسع، ولا تشمل يد الإدارة في التنفيذ، لذا يجب قدر الإمكان الابتعاد عن اللوائح الجاهزة التي لا تصلح لكل زمان ومكان.

**2. البعد التنظيمي**

على الإدارة أن تؤكد على ضرورة بناء هيكل تنظيمي بسيط وواضح بعيد عن التعقيدات وتشابك الصلاحيات يحدد المهام والواجبات مع تحديد للصلاحيات من خلال توضيح خطـوط السلطة والتقسيمات الإدارية والمستويات الوظيفية ونظام الإشراف وغيرها بحيث يسمح كل ذلك بإعادة النظر بصورة مستمرة في التنظيم من أجل مواكبة الظروف المستجدة والتطورات.

3. **البعد المادي – الفني – التكنولوجي**

وهذا يعني توافر العناصر الأساسية اللازمة من مواد أولية، ويـد عاملـة، ومعـدات، والآلات، ورأس مال وغيره.

4. **البعد البيئي**

ويتعلق بقدرة الإدارة على إجراء الدراسات اللازمة للسوق المحلي والخارجي بمراعـاة القيم والأعراف المحلية، والتبدل في أذواق المستهلكين واحتياجاتهم، وعقد المقارنات المتعلقـة بسوق الإنتاج والمنافسة الخارجية، ومن ثم التخطيط للمستقبل ومؤثراته لتحديد حجـم الإنتـاج ونوعيته.

5. **البعد البشري**

ويتصل بسياسة التوظيف وتحديد احتياجات المؤسسة مـن القـوى العاملـة، واختيـار العناصر القيادية، ومن ثم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

**عناصر التطوير الإداري الأساسية كما ذكرها (الخطيب، 1998):**

1. **المدخلات (Inputs) وتتكون من:**

أ- **مدخلات بشرية:** وتتمثل في الأفراد العاملين في المؤسسة، ويتعرضون لبرنامج تدريبي معين بهدف إثراء معلوماتهم أو تطوير مهارات أو تعديل سلوكهم واتجاهـاتهم، كمـا تتمثل في المدربين والمحاضرين.

ب- **مدخلات غير بشرية:** وتتمثل في الأموال التي تنفق في التدريب، والأجهزة والوسائل المستخدمة، وغيرها من الأشياء والمستلزمات التي يستفاد منها في عمليـة التـدريب والتطوير.

ج- **المعلومات والطرق والأساليب:** وتشمل الأفكار والنظريات التي يطرحها المدربون والمتدربون، والأساليب والطرق المستخدمة في التدريب، كما وتشمل أيضاً المعلومات المتوفرة عن المنظمة مثل هيكلها التنظيمي، إضافة إلى ذلك معلومات عامة عن البيئة السياسية والاقتصادية، والاجتماعية والتقنية التي تتصل بالتدريب.

**2. العمليات (Processes) وتتضمن ما يلي:**

أ- البحث وحصر الاحتياجات وتحديدها.

ب-وضع الأهداف.

ج-تصميم البرنامج التدريبي.

د- تنفيذ البرنامج التدريبي.

ه- المتابعة والتقويم.

**3. المخرجات (Outputs)**

وتتمثل في كل ما ينتج عن نظام التدريب من نتائج تكون على شكل تحسين (أو عدم تحسين) في أداء الأفراد الذين شاركوا في التجربة التدريبية، أو نمو وتحسين في أنشطة المنظمة، أو منافع عامة تعود على المجتمع ككل.

**4. البيئة (Environment)**

وتعني البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم.

**5. التغذية الراجعة (Feed Back)**

وهي معلومات تصحيحية ترد من المخرجات إلى المدخلات أو العمليات، ومهمتها كوحدة قياس تتلخص في مقارنة النتائج المتحصلة بالنتائج المتوقعة أو الضرورية لتحقيق

الأهداف، ومن ثم الإبلاغ عن الانحرافات لجهات الاختصاص بغية إجراء ما يلزم من تعديلات في المسار وتوجيهه بالشكل الذي يحقق الهدف.

**أهداف التطوير الإداري**

إن للتطوير الإداري أهدافاً يسعى من ورائها إلى زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية، وزيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة، بالإضافة إلى إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعة، وبين الجماعات المتفرغة في المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية.

إن مجموعة الأهداف التي يمكن أن تتحقق من وراء عملية التطوير الإداري وكما بينها (جلال،1983) هي:

1. رفع الروح المعنوية.
2. زيادة قدرة المنظمة على التواؤم مع البيئة.
3. تحسين الكفاءة الانتاجية.
4. ضمان الاستقرار في مجالات العمل للمنظمة.
5. تحقيق التكامل وتقليل الصراع بين أرجاء المنظمة.

**أهمية التطوير الإداري**

يهدف التطوير إلى البناء الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للمنظمة التي أوجزها (رشيد، 1992) في عدة نقاط:

1. يسعى التطوير الإداري نحو رفع مستوى العاملين وتبسيط أنظمة العمل وتحقيق المرونة واختيار طرق وأنظمة أكثر فاعلية.

2. يسعى التطوير إلى القضاء على الإسراف والفاقد والتألق وعلى حسن الإدارة رغم قلة الموارد.

3. يهدف إلى استغلال الموارد البشرية والموارد المحددة، ويلزم المتغيرات نحو التكيف معها سواء كانت أفكار أو مصالح أو تشريعات أو متطلبات.

4. يسعى على تحسين العلاقات بين التنظيم والأفراد ويحفز العاملين ليقدموا كل ما لديهم للارتقاء بالتنظيم إلى مستوى التحديات.

يسعى على تكامل الأهداف التنظيمية مع المجتمع والعاملين.

**ومن خلال الدراسات السابقة تستنتج الباحثة دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري كما يلي:**

تأتي الإدارة بالشفافية كأحد أهم أركان مقومات ومحاور نجاح التنمية المستدامة، لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة فتؤدي إلى جودة الأداء البشري وبالتالي الوصول إلى الأهداف ودفع حركة التقدم والنهوض والتطوير الإداري. إضافة إلى أن أهمية تفعيل الإدارة بالشفافية كمبدأ عام في إدارة الشؤون العامة، يساعد على خلق مناخ للإبداع، وهو بذلك يعمل على إبعاد كل السلوكات غير السوية داخل مختلف التنظيمات الإدارية والسياسية، باعتبار أن الأهداف التنموية الحالية في المجتمعات المعاصرة تعمل على إيجاد آلية من أجل رفع المستويات المعيشية وحماية حقوق الإنسان، والتطوير الإداري، والسياسي، والإقتصادي، والتعليمي، والإجتماعي. وبذلك فإن نجاح الإدارة في أداء وظائفها، أمور لا يمكن تحقيقها الا مع وجود مبدأ عام للشفافية، والمشاركة في إدارة كافة الشؤون العامة في الدولة في مختلف مؤسساتها العامة والخاصة.

إنّ وجود التنمية الإدارية يعتبر من المقومات الأساسية لنجاح الشفافية الإدارية لذلك لا بد من تحديد العلاقة بينهما، باعتبار التنمية الإدارية هي الجهود التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الإداري للدولة سعياً وراء رفع مستوى القدرة الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات التنمية، وتبسيط وتنظيم العمل وإجراءاته، ومحاولة تنمية السلوك الإيجابي للموظفين تجاه عملهم وتحسين بيئة العمل التي تؤثر في التطوير الإداري وتحقيق أهداف خطط التنمية. وإضافة لذلك فإن الشفافية الإدارية تعتبر من أهم طرق التطوير الإداري، وهي بتلك تجعل الحكومة والإدارة المحلية بمختلف أجهزتها تعمل في بيوت من زجاج كل ما بها مكشوف للعاملين والجمهور، وهي بذلك تحقق الجودة الإدارية من خلال إشراك المواطنين في إدارة شؤونهم العامة، واتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن تزويد المواطنين بالبيانات والمعلومات الصادقة عن كافة خططها وبرامجها وأنشطتها وأعمالها. فالحرص على التطبيق السليم للقوانين والأنظمة التي تنظم العمل بشفافية ونزاهة، وإبراز الثغرات القانونية في قانون النظام الإداري للدولة والعمل على سدها من خلال تطوير واقتراح تشريعات وقوانين وأنظمة تكفل تحقيق الشفافية والمساءلة والنزاهة والتطوير الإداري.

إنّ اعتماد الشفافية ومبادئها من قبل الإدارة في مختلف المؤسسات التربوية، والسياسية، والإقتصادية، والإجتماعية، فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارت، وتطبيق مبادئ اللامركزية، وتكافؤ الفرص بين الأفراد العاملين في تلك المؤسسات يعد من أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة مما يؤدي إلى تطوير تلك المؤسسات. ويعتبر وجود الشفافية الإدارية في المؤسسات يوفر البيئة المناسبة التي يتمتع فيها الأفراد العاملون باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية المستمرة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وتحسين الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق التكامل، وتقليل الصراع بين أرجاء المنظمة.

**ثانياً: الدراسات السابقة**

قامت الباحثة باستعراض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة العربيـــة والأجنبيـــة وتم عرضها وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

أجرت أبو النادي (2001) دراسة هدفت الكشف عن تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الاقسام الإدارية في جامعة اليرموك، والبالغ عددهم (69) رئيس قسم. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة أداة اشتملت على المجالات التالية: اتخاذ القـــرارات، ومجال التعليمات، ومجال الاتصال والعلاقات، ومجال التطوير الإداري، وقد تبين من خلالهـــا الممارسات الدالة على الشفافية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تصورات رؤســـاء الأقســـام الأكاديمية والإدارية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية المطبقة لديهم ذات العلاقـــة كانت مرتفعة، حيث كانت تصورات الأقسام الإدارية متوسطة، في حين كانت تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتفعة، كما أظهرت الدراسة إلى أن أكثر الممارسات الإدارية ذات العلاقـــة بالشفافية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة تركزت في مجال الإتصال والعلاقات، يليه مجال التعليمات، تبعه مجال التطوير الإداري، وكانت أقلها في مجال اتخاذ القرارات، فمن وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية كان ترتيب الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية على النحو التالي (الاتصال والعلاقات، والتطوير الإداري، والتعليمات، واتخاذ القرارات)على التوالي. وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها تعزيز بعض الممارســـات الإداريـــة ذات العلاقـــة بالشفافية لدى رؤساء الأقسام على عملية اتخاذ القرارات لتحسين فهمهـــم وتصـــوراتهم حـــول الشفافية؛ مما ينجم عنه تحقيق أكبر قدر من الشفافية.

وأجرى السعايدة والخرابشة (2003) دراسة هدفت تحليل أثر برنامج التطوير الإداري الذي تبناه ديوان المحاسبة الأردني سنة 1992 وتقييم التغيير الحاصل في مجموعة من العوامل أهمها برامج تأهيل وتدريب مستخدمي الديوان وإنتاجية العاملين، ومدى الحاجة للشفافية والمساءلة، والرقابة، وتطور المحتوى المعلوماتي. وقام الباحث في هذه الدراسة بمقارنة مؤشرات إنجاز الديوان وأداء العاملين ما بين فترتي (1987- 1991)، (1995-1999).

قامت بيوتروسكي (Piotrowski, 2003) بدراسة هدفت تحليل أثر النتائج الموجهة للإصلاحات الإدارية الفيدرالية على تطبيق قانون حرية المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية والشفافية الحكومية التي تعزز المساءلة الديمقراطية وتتجسد في قانون حرية المعلومات ومراجعة الأداء الوطني، وقد جاءت نتائج الدراسة دالّة على أن المبادرات لنشاطات قانون حريّة المعلومات بارزة ومرتفعة، وقد أوصت الدراسة بأن يتم تبني المبادرات الإدارية لنشاطات قانون حرية المعلومات، وكذلك الاعتماد على الإصلاحات الإدارية الذي يمكن أن يؤثر على القيم الديمقراطية الأساسية، والوظائف الحكومية مثل حرية المعلومات.

وفي دراسة قامت بها ديورنف (Durenv, 2003) هدفت التعرف على قضايا الإدارة المؤسسية على المستوى الجزئي في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال استخدام البيانات الخاصة بالضمانات والشركات الأمريكية والعالمية، وعلى المستوى المحلي الأمريكي تقترح الدراسة مقياساً جديداً للشفافية يستند إلى كمية المعلومات التي يتم إدراجها في أسعار الأسهم، وقد جاءت النتائج أن درجة المشاركة للشفافية منخفضة، مما ينعكس على إنتاجية الشركات.

أجرت دعيبس (2004) دراسة هدفت الكشف عن مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية. وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين الإشرافيين والتنفيذين، في مراكز الوزارات الأردنية الأكثر احتكاكاً بالمواطن إذ بلغ عدد الوزارات (19) وزارة وبلغ حجم

العينة (236). وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن بناء الثقة المطلقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح والصراحة في الإجراءات هو المفهوم الأكثر إدراكاً من قبل الموظفين في الدوائر الحكومية. وأن تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات ضعيف، حيث لا يتم إعطاء المواطن المعلومات اللازمة بطريقة يستطع فهمها، إضافة إلى عدم مشاركة المواطن بإعطاء آرائه وأفكاره. وهناك فساد في الإجراءات الحكومية تستدعي الانتباه ومحاولة القضاء عليها. ووجود الكثير من المعوقات التي تعيق تبني وتطبيق الشفافية تتمثل بعدم وضوح أسس ومبادئ الشفافية، وكثرة القوانين والتشريعات التي أدت إلى غموض فكرة الشفافية. وأن تطبيق الشفافية ليس بالأمر اليسير بسبب ضعف تعاون المواطن في تحقيقه وذلك لعدم معرفة المواطن بوجود التشريعات التي تضمن حقّه.

كما أجرى الرّحيل (2004) دراسة هدفت التعرُّف على اتجاهات مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم، ومعرفة أثر كل من الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة على اتجاهاتهم نحو التطوير الإداري. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في المحافظة للعام الدراسي (2003/ 2004) وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عدد افرادها (138) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة البالغ (198) مديراً ومديرة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة تألفت من 54 فقرة موزعة على (7) مجالات هي: السياسات والاستراتيجيات، الوصف الوظيفي، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية، حيث جاءت اتجاهات مديري المدارس على التطوير الإداري على هذه المجالات بدرجة كبيرة. في حين جاءت اتجاهات مديري المدارس نحو التطوير الإداري على مجالات المهارات الإدارية، إدارة الأفراد، الرقابة الإدارية بدرجة متوسطة. وهناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المدارس نحو التطوير الإداري يعزى لمتغير المؤهل

العلمي ولصالح تقديرات حملة (بكالوريوس +دبلوم تربية) وماجستير فأكثر. لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المدارس نحو التطوير الإداري يعزى لمتغير الخبرة.

أما الحسبان (2005) فقد قام بدراسة هدفت معرفة التطوير الإداري في مؤسسات التعليم العام في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (55) فقرة توزعت على (7) مجالات وهي: مجال القيادة، ومجـال الأهداف، ومجال الاستراتيجات ومجال العمليات والأنشطة، ومجال التعليـم والـتعلم، ومجـال التقويم، ومجال التغذية الراجعة، حيث تمّ توزيعها على عينة مكونة من (288) مـدير تربيـة، ومساعد، ومدير دائرة، ورئيس قسم منهم (68) مدير تربية ومساعد و (74) مـدير دائـرة و (146) رئيس قسم تم اختيارها بالطريقة العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن التقديرات أفراد العينة رُتبت من حيث الأهمية لمجالات الدراسة: مجال القيـادة، ومجـال الأهـداف، ومجـال العمليات والأنشطة، ومجال التغذية الراجعة، ومجال الاستراتيجيات، ومجال التقـويم، ومجـال التعليم والتعلم. وأظهرت الدراسة أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مجـال الأهـداف ومجال التقويم وذلك لصالح الإناث، وهنـاك فروقـات ذات دلالـة إحصـائية عنـد مجـال الاستراتيجيات وذلك لصالح الذكور تعزى لمتغير الجنس. ولا توجد فروقات دالة إحصائياً عند جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية تعزى لمتغير المستمر الوظيفي.

وقامت أرتيمة (2005) بدراسة هدفت التعرُّف على آراء العاملين فـي وزارة التربيـة والتعليم في ما يتعلق بواقع شفافية التقييم وأهمية الشفافية في تقييم الأداء، بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم المركز، تكونت عينة الدراسـة مـن (600) موظفـاً وموظفة من موظفي وزارة التربية والتعليم من مديري الإدارة، ومديري المـديريات ورؤسـاء الأقسام ومستوى الموظفين التنفيذيين وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتيـة: كانـت اتجاهـات

العاملين في وزارة التربية والتعليم نحو مجالات الدراسة بشكل عام جيدة وخاصة مجال أهمية شفافية التقييم في تحسين الأداء الذي حصل على درجة عالية. وأن نمط القيادة السائد في الوزارة، والذي لا يعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات من أكبر المعوقات التي تواجه شفافية التقييم. وأن الوزارة لا تعطي الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية في التقييم. وعدم وجود ثقة بمصداقية عملية التقييم.

أما أبو كريم (2005) فقد أجرى دراسة هدفت التعرف على درجة فهم الشفافية، ودرجة ممارستها، ودرجة فاعلية الاتصال الإداري، إضافة إلى تعرف العلاقة القائمة بين درجة ممارسة الشفافية ودرجة فاعلية الإتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية للعام الدراسي (2004/ 2005) وتعرف ما إذا كان هناك اختلاف في درجة ممارسة الشفافية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والكلية، والمستوى الإداري، والجامعة). ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير ثلاثة استبانات: الاولى لتعرف درجة فهم الشفافية؛ والثانية لدرجة ممارسة الشفافية؛ والثالثة لدرجة فاعلية الإتصال الإداري. وتكونت عينة الدراسة من (306) فرداً من رئيس ونائب رئيس جامعة وعميد ورئيس قسم أكاديمي. وبعد جمع البيانات والمعلومات توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن مستوى فهم الشفافية من قبل الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجمله عالياً. إلا أن مفهوم الشفافية من حيث ارتباطه بالإتصال الإداري يتسم بشيء من الضبابية لدى أفراد الدراسة. وأظهرت الدراسة أيضاً بأن الإدارة الاكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية تمارس الشفافية بدرجة متوسطة في مجالات الشفافية الداخلية والشفافية الخارجية والأداة ككل. ووجود درجة متوسطة في فاعلية الإتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة بين مجالات فاعلية الإتصال الإداري وممارسة الشفافية، ومجالات ممارسة الشفافية

وفاعلية الإتصال الإداري. كذلك بين درجة ممارسة الشفافية ككل ودرجة فاعلية الإتصال الإدري ككل. وأوصت الدراسة بضرورة توضيح وتطبيق مبدأ الشفافية في القطاعين العام والخاص وتوفير شبكة نظم معلومات يتم من خلالها توفير المعلومات لأفراد المجتمع كافة ليتسنى لهم المشاركة في إدارة المؤسسات التي تقدم لهم خدمات مباشرة.

كما قام هانسن (Hansen, 2006) بدراسة هدفت تسليط الضوء على قطاع التعليم في ولاية كالفورنيا ومدى الشفافية في المعلومات حول قطاع التعليم، بالإضافة إلى مدى توفير التعليم المناسب للطلبة الأمركيين في ولاية كالفورنيا. وتكونت عينة الدراسة من (12) فرد خبير بالمعلومات حول التعليم في كالفونيا، بالإضافة إلى الإطلاع على الأدبيات السابقة حول التعليم في هذه الولاية وبعض المواقع الإلكترونية. وقد خلصت الدراسة بناء على المعلومات التي تم جمعها بعد إجراء المقابلات مع هؤلاء الخبراء أن القطاعات التربوية في الولاية كانت متوسطة من حيث خدمات التعليم والمعلومات المتوفرة حول التعليم بسبب التحديات التي تواجه الولاية من حيث إيجاد أنظمة معلومات على مستوى عالٍ من حيث الدقة والشفافية حيث تمثلت التحديات في الأمور المالية والبيروقراطية الإدارية. وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع لندرة الدراسات حول هذا الموضوع في هذه الولاية.

وأجرى هوشت (Hoecht, 2006) دراسة هدفت تسليط الضوء على الشفافية ومعايير الجودة ضمن التعليم الثانوي البريطاني من حيث الثقة والرقابة والشفافية لدى التعليم الثانوي في بريطانيا، حيث استهدفت الدراسة عدداً من المدارس البريطانية عبر إجراء المقابلات مع الإداريين هناك وبعض المدارس الثانوية الخاصة. حيث خلصت الدراسة إلى عدد من الأمور في هذه الناحية وأن من أهمها أن تلك المدارس لازالت أنظمة الرقابة لديها ضعيفة بالرغم من أن تلك الأنظمة قد مضى على تطبيقها أكثر من عقد (عشر سنوات) كذلك بينت الدراسة أن كثيراً

من الإداريين لا يلتفت أو يهتم بمفاهيم الشفافية والمساءلة في ممارسة عمله ويشهد لذلك عدم تطبيق معايير العمل المرتبطة بذلك. الأمر الذي أدى إلى الحاجة لإجراء دراسات أخرى حول الموضوع بسبب ندرة الدراسات حول أنظمة التعليم (الثانوي والعالي) في بريطانيا.

وفي دراسة قام بها الطشة (2007) هدفت التعرُف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية من جميع الموظفين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت والبالغ عددهم (7545) موظفاً وموظفة، أما عينة الدراسة فتكونت من (380) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة للمجالات وللأداة ككل. وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال الإجراءات وآليات العمل بين حملة مؤهل ثانوي ومؤهل حملة البكالوريوس لصالح حملة المؤهل الثانوي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الخبرة في مجالات الأداء والتقييم والإجراءات وآليات العمل والاتصال لصالح أصحاب الخبرة أكثر من (10) سنوات. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الوظيفة في جميع المجالات والأداء ككل بين أصحاب الوظيفة الفنية أو الإدارية والفنية المساعدة والمعاونة لصالح الوظيفة الفنية المساعدة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات.

وقام جونستون (Johnston, 2007) بدراسة هدفت تسليط الضوء على تعزيز الحاكمية الرشيدة ومؤشرات الشفافية لدى مختلف أجهزة الدولة الحكومية بما فيها الجهاز التعليمي حيث يساهم ذلك في تعزيز الأداء والشفافية حول الأدء، لذلك قام الباحث باستقصاء السياسات المتبعة في الأجهزة الحكومية والجهاز التربوي في مجال الشفافية. وقد أظهرت الدراسة إلى أن تطبيق

سياسات الشفافية أو تعزيز الشفافية تعمل على تعزيز أداء الجهاز الإداري التربوي كذلك تعمل على تجاوز العديد من الصعوبات والتحديات الفنية المرتبطة بتخصيص أو إنفاق الموارد المالية حيث تعمل على رفع سوية أداء المدارس ولكن واقع الجهاز الإداري التربوي يعكس عدد من التحديات من حيث تطبيق سياسات الشفافية والحاكمية الرشيدة مثل الصعوبات البيروقراطية ورفض الأجهزة الإدارية وإدارة المدرسة التعاون في تلك النواحي بالإضافة إلى تكلفة تطبيق تلك السياسات.

بينما أجرى عمايرة (2008) دراسة هدفت التعرف على الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم، تكونت عينة الدراسة من (579) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة متوسطة في كافة المجالات حيث جاء ترتيب المجالات عندهم مجال إدارة المصادر المالية، ثم إدارة التعلم والتعليم، وإدارة التخطيط، وإدارة المصادر البشرية، وأخيراً مجال إدارة العلاقة مع المجتمع المحلي. وأن العاملين في مديريات التربية والتعليم يعانون من ضغوط نفسية بدرجة متوسطة. وأن العاملين في مديريات التربية والتعليم يشعرون بدرجة متوسطة من الأمن النفسي.

وأجرت الطراونة (2008) دراسة هدفت الكشف عن أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية (دراسة ميدانية). وتكونت عينة الدراسة من (661) موظفاً تشكل ما نسبته (40%) من مجموع العاملين في مراكز (6) وزارات تم اختيارها بطريقة عشوائية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن تصورات أفراد العينة لكل من درجة الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات كانت متوسطة. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية

لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية، في الوزارات حيث أن شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيراً في مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات، في حين أن شفافية التشريعات أقل تلك المجالات تأثيراً.

كما قامت خياط (2008) دراسة هدفت تحديد دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية التي أصبحت محور اهتمام المنظمات المعاصرة في سعيها المستمر للاهتمام بالأداء الفعال، من خلال التأكيد على أهمية الدور الذي تقوم به إدارة التطوير الإداري بشطر الطالبات في دعم وتنمية المهارات الإبداعية لدى منسوبات الجامعة. وقد تكون مجتمع الدراسة من (403) من منسوبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: قيام إدارة التطوير الإداري بدور فاعل في بناء وتنمية القدرات الإبداعية. ومساهمة إدارة التطوير الإداري في تهيئة الموظف للتفاعل الإيجابي مع المواقف. ومحدودية دور إدارة التطوير الإداري في تقديم خدماتها في الدراسات والاستشارات الإدارية. ووضوح دور إدارة التطوير الإداري في تقديم البرامج التدريبية التي تعمل على تنمية الإبداع الإداري.

أما بني مرتضى (2009) فقد أجرى دراسة هدفت التعرُّف على درجة ممارسة مديري التربية والمدارس للشفافية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة إربد، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (57) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي المجال الإداري والمالي، والعلاقات الإنسانية، والأداء الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (388) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مديريات إربد الأولى والثانية والثالثة. وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: إن درجة ممارسة مديري التربية والمدارس لمبادئ الشفافية في أدائهم لمهامهم ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، جاءت بدرجة كبيرة بالنسبة لمجالات الأداة ككل، إذ جاء في المرتبة الأولى مجال العلاقات الإنسانية،

ثم مجال الأداء الوظيفي وأخيراً المجال الإداري المالي. ووجود فروق في الجنس في مجالي الإداري والمالي ومجال العلاقات الإنسانية لصالح الإناث.

كما أجرى الشمري (2009) دراسة هدفت التعرف على درجة مراعاة الشفافية الادارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي قد تواجهها من خلال اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من عدد من أعضاء هيئة التدريس في جامعات الملك عبد العزيز ، والملك سعود، والملك خالد، والملك فهد، وحائل في المملكة العربية السعودية. وبلغ عدد العينة (381) عضو هيئة تدريس. وتم إعداد استبانة تكونت بصورتها النهائية من (80) فقرة. وتوصلت نتائج الدراسة الى أن درجة مراعاة الشفافية الادارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة، وقد جاء مجال الاتصال الاداري في المرتبة الاولى تلاه في المرتبة الثانية مجال صناعة القرارات وفي المرتبة الثالثة مجال المعلومات وآليات العمل وفي المرتبة الرابعة مجال المساءلة وفي المرتبة الخامسة مجال تقييم الاداء وفي المرتبة السادسة مجال الانظمه والقوانين.

وقامت حرب (2011) بدراسة هدفت التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (205) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية من الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة (نظام المعلومات، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل) وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية. وأظهرت الدراسة درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن نظم المعلومات

في الجامعات الفلسطينية يقدم معلومات تتسم بالصدق والدقة وبما يتلاءم ومتطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

كما أجرى أبو قاعود (2011) دراسة هدفت تحديد مدى ممارسة أبعاد الشفافية ومدى توافر محاور تطوير الأعمال، وتحديد أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال في منظمات الأعمال الأردنية وتحديداً شركة الاتصالات الأردنية" أورانج" .ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على مجتمع الدراسة كاملاً البالغ (186) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن لممارسة أبعاد الشفافية أثر ايجابي في تنمية الأجهزة الإدارية وتطوير أعمالها والتخفيف من درجة الممارسات السلبية. والتأكيد على أهمية الدور الملقى على عاتق الحكومات في تعزيز ممارسة الشفافية. أن مستوى ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية جاء مرتفعاً، وأن المتوسط العام لمحاور تطوير الأعمال جاء مرتفعاً هناك تأثيراً لممارسة أبعاد الشفافية الإدارية مجتمعة في محاور تطوير الأعمال كاملة في منظمات الأعمال الأردنية.

وأجرى موكون (Mokone, 2011) دراسة هدفت تسليط الضوء على وضع التعليم الأساسي في جمهورية جنوب إفريقيا بقصد الوقوف على نواحي الضعف في هذا التعليم ودراسة عنصر الشفافية في التقارير والأبحاث التي يتم إجراؤها عن أوضاع تلك المدارس، حيث قام الباحث بإرسال أكثر من (1500) استبانة لأكثر من (45) مدرسة في مختلف أنحاء البلاد للمدرسين والمدراء والمشرفين التربويين وغيرهم من طاقم إداري المدارس حيث قام بعد ذلك بجمع البيانات وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المدارس الحكومية والمراكز التعليمية فشلت في تلبية احتياجات الطلبة الدراسية بسبب الخلل في استخدام المصادر المالية وعشوائية إنفاق تلك المخصصات. وعدم وجود الشفافية في علاقة إدارة المدارس مع مديريات المنطقة والمسؤلين التربويين بسبب سوء العلاقة وندرة التواصل بين الجهتين حول

الموضوع. وضعف تطبيق معايير الشفافية في التقارير الدراسية وإعداد الميزانيات بالتالي عدم وجود معلومات دقيقة حول الموضوع.

أما أيوب (2012) فقد قامت بدراسة هدفت التعرف على درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من (255) مديراً ومديرة حسب الطريقة العشوائية الطبقية من المدارس الأساسية الحكومية في فلسطين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي. وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية: وجود درجة عالية لفاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظرهم، وبلغ المتوسط الحسابي (4.07) على الدرجة الكلية للمجالات الثمانية، باستثناء مجال "المتحدثات التكنولوجية" الذي حصل على درجة فاعلية متوسطة بمتوسط حسابي (3.47). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لوجهات نظر فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والموقع الجغرافي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لوجهات نظر المدراء في مجالات الإدارة المدرسية، والمعلمين، والبناء المدرسي، والعلاقة مع المجتمع المحلي، تعزى لمتغير الجنس، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في مجالات الإشراف التربوي، والطلبة، والمنهاج وهذه الفروق لصالح الإناث، وفي مجال المستحدثات التكنولوجية، ولصالح الذكور.

وقامت وزارة شؤون المحاربين القدامى(Department of Veterance Affairs, 2013) بدراسة هدفت تسليط الضوء على مدى شفافية التعليم لدى المدارس الأمريكية بعد صدور قانون

التعليم لعام (2012). حيث يلزم القانون المدارس تبني سياسات شاملة لتطوير الأوضاع التعليمية والشفافية في تلك المدارس، حيث شملت الدراسة المدارس ومعاهد التعليم العالي في عدد من الولايات الأمريكية، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج بعد جمع المعلومات– باستخدام استبانة أعدت لهذه الغاية– حول هذا الموضوع أهمها: إن القوانين تضمن توفير أدق المعلومات حول التعليم وأوضاع الطلاب في المدارس والمعاهد وضرورة توفير المزيد من فرص التعليم للطلبة خصوصا الطلبة من الأقليات العرقية، وقد أشارت كذلك نتائج الدراسة إلى أن هناك تقصير في تطبيق القانون لدى بعض الولايات الأمريكية (إلنوي وغيرها).

كما أجرى المنتدى الإقتصادي العــالمي (The World Economic Forum, 2013) دراسة هدفت تسليط الضوء حول أفضل عشر دول في العالم في مستوى الشفافية الإدارية فـــي الأدء الحكومي لمختلف الأجهزة الحكومية، المالية، التعليمية وغيرها حيث أشار تقرير الدراسة إلى أن أفضل الدول كانت للعام 2013 هي سويسرا. حيث تميزت تلك الدول بوجود أحد أفضل المعاهد العالمية والبحثية حول الشفافية وتعاون تلك المعاهد العالمية مع المؤسسات التعليمية في البلاد وكذلك القطاع الخاص حيث كان نتاج تلك العملية التميز في الإفصاح عـــن المعلومـــات واحتلال المركز الأول عالمياً في تقرير التنافسية والشفافية العالمي، تبع سويسرا في هذه الناحية سنغافورة حيث تميزت تلك الدولة بمستوى شفافية إداري عالٍ بالنســـبة إلـــى الأداء الحكـــومي خصوصاً المؤسسات التعليمية والمدارس في تلك الدولة، حيث تمتاز سياسة الدولة بالتركيز على التعليم، وتوفير أفضل الموارد باعتبار أن التعليم هو أحد أسس ودعائم اقتصاد تلك الدولة، لذلك تنتهج أو تتبع لتلك الدولة سياسة رقابية دقيقة بالنسبة إلى المعلومات والرقابة على المخصصات المالية الحكومية في هذا الشأن. وأشارت الدراسة إلى عدد من الأمور المرتبطة بتعزيز الشفافية

والسياسة الرقابية لدى تلك الدول وتعزيزها في هذه الناحية وأهمها تبني الحكومة لتلك السياسة ووجود مؤسسات تعزز من الأداء والمعلومات الشفافة لدى تلك الدّول.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد أن هُناك تنوع في أهدافها ومنهجيتها وأدواتها ونتائجها ويلاحظ أن معظم الدراسات قد تناولت متغيرات الدراسة إما بشكل مُنفرد أو من خلال علاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى وفي ما يلي عرضاً لذلك:

- هناك دراسات تناولت موضوع الشفافية بشكل مباشر فقط كما في دراسة (حرب، 2011)، وهناك من ربطت الشفافية بمتغيرات الدراسة بشكل منفرد كتلك التي تناولت علاقة الشفافية بالمسائلة (الطراونة، 2008).
- وهناك بعض الدراسات التي ربطت موضوع الشفافية الإدارية بمتغيرات أخرى كتلك التي هدفت إلى بيان علاقة الشفافية الإدارية بالضغط والأمن النفسي (عمايرة، 2008)، وواقع شفافية تقييم أداء العاملين (أرتيمة، 2005).
- هناك بعض الدراسات التي تناولت الشفافية الإدارية دون التطرق لعلاقتها وتأثيرها على المتغيرات المختلفة، كتلك الدراسات التي تناولت درجة التزام المؤسسات بالشفافية في بعض الجهات الحكومية وعلاقتها ببعض المتغيرات كدراسة كل من (الطشة، 2007) (Piotrowski, 2003)، ومدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات كما في (دعيبس، 2004).
- ركزت بعض الدراسات السابقة على الاتجاه نحو التطوير الإداري باعتباره عملية متكاملة ومستمرة، والنظر إليه نظرة مستقبلية كما في دراسة (الرحيل، 2004).

- تناولت دراسة (الحسبان، 2005) التطوير الإداري في مؤسسات التعليم العام في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة وذلك من وجهة نظر القيادات التربوية.
- وهناك بعض الدراسات تناولت مدى درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها كما في دراسة (الشمري، 2009).
- ولم تعثر الباحثة على أي دراسة تناولت دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية، وإعداد مخطط الدراسة، وأسهمت في اختيار منهج الدراسة المناسب. إضافة إلى دراسة واستيعاب المعالجات الإحصائية المستخدمة. وترتيب أجزاء وفصول الدراسة. وتطوير أداة الدراسة (الاستبيان) الستخدم لقياس دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري، والتعرف على المجالات التي تطرقت إليها الدراسات السابقة.

وقد تميزت الدراسة الحالية عن سابقاتها على أنه بالرغم من غزارة الإنتاج العلمي في مخلتف مفرادت الدراسة، إلا أنه لا توجد دراسة تربط بين الشفافية الإدارية والتطوير الإداري، لذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لسد الفجوة والنقص الموجود في الدراسات السابقة فهي لم تبحث في موضوع واحد، وإنما ربطت ما بين الشفافية الإدارية والتطوير الإداري. وهي بذلك تعتبر إضافة للمكتبة الأردنية والعربية والتي هي بحاجة دائمة إلى السعي لتحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية والوقوف على المشكلات التي تواجهها ووضع الحلول المناسبة لذلك.

# الفصل الثالث

# الطريقة والإجراءات

يتناول الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والطريقة والإجراءات التي تم اتباعها في إعداد وتطبيق أداة الدراسة التي تم استخدامها، وكيفية التحقق من مؤشرات صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي استخدمت لتحليل البيانات لاستخلاص النتائج، وفيما يلي عرضاً لذلك.

**مجتمع الدراسة:**

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للفصل الثاني للعام الدراسي 2013/2012، والبالغ عددهم 1049 موظفاً وموظفة.

**عينة الدراسة:**

تألفت عينة الدراسة من 230 موظفاً وموظفة بمديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد، حيث تم اختيار العينة بالطريقة الطبقية متعددة المراحل العشوائية، حيث كان متغير (المديرية) المتغير الطبقي الأول ومتغير (المستوى الإداري) المتغير الطبقي الثاني، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

| متغير الدراسة | مستويات متغيرات الدراسة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 175 | 76.1 |
| | أنثى | 55 | 23.9 |
| التحصيل العلمي | ثانوية فما دون | 19 | 8.3 |
| | دبلوم متوسط | 40 | 17.4 |
| | بكالوريوس | 73 | 31.7 |
| | دراسات عليا | 98 | 42.6 |
| سنوات الخدمة | أقل من 5 سنوات | 22 | 9.6 |
| | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 54 | 23.5 |
| | من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة | 33 | 14.3 |
| | 15 سنة فأكثر | 121 | 52.6 |
| المستوى الإداري | موظف | 174 | 75.7 |
| | رئيس قسم/مساعد مدير (فني وإداري) /مدير مديرية | 56 | 24.3 |
| المديرية | إربد الأولى | 82 | 35.7 |
| | إربد الثانية | 81 | 35.2 |
| | إربد الثالثة | 67 | 29.1 |
| | الكلي | 230 | 100.0 |



**أداة الدراسة**

لغايات تحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة وضعت لتقيس دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة وثيقة الصلة بموضوع الدراسة (الشمري، 2009؛ أرتيمة، 2005)؛ حيث تكونت أداة الدراسة من 54 فقرة في صورتها الأوّلية -كما في الملحق أ- موزعة إلى أربعة مجالات؛ هي: 1) الشفافية وتقييم الأداء وله 13 فقرة، 2) الشفافية واتخاذ القرارات وله 10 فقرات، 3) الشفافية والإجراءات وله 8 فقرات، 4) الشفافية في المعلومات وآليات العمل وله 6 فقرات، 5) الشفافية

في المعلومات وآليات العمل وله 8 فقرات، 6) شفافية الاتصال الإداري وله 7 فقرات، 7) الشفافية والمساءلة وله 9 فقرات؛ حيث تم تبني تدريج ليكرت الخماسي، وذلك على النحو الآتي: قليلة جداً وتأخذ الدرجة (1)، قليلة وتأخذ الدرجة (2)، متوسطة وتأخذ الدرجة (3)، كبيرة وتأخذ الدرجة (4)، كبيرة جداً وتأخذ الدرجة (5).

**صدق المحتوى:**

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة؛ تم عرضها بصورتها الأولية على 13 عضو هيئة تدريس من المتخصصين في مجالات: الإدارة وأصول التربية، والقياس والتقويم في جامعة اليرموك، وجامعة البلقاء التطبيقية، والملحق (ب) يظهر أسماءهم ورتبهم الأكاديمية وتخصصاتهم، وذلك بهدف إبداء ملاحظاتهم حول مدى مناسبة وملائمة الفقرات من الناحية اللغوية، وحذف أو إضافة أي من الفقرات، ومدى مناسبة الفقرات من الناحية المنطقية للمجالات التي أدرجت ضمنها، وأي ملاحظات أو تعديلات يرونها مناسبة.

حيث تم الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين التي تمحورت في مجملها في إعادة صياغة بعض الفقرات من الناحية اللغوية، وأجمع ما لا يقل عن 80% منهم على حذف 13 فقرة وإعادة هيكلة مجالات أداة الدراسة إلى أربعة مجالات؛ هي: 1) تقييم الأداء والمساءلة وله 13 فقرة، 2) الإجراءات واتخاذ القرارات وله 12 فقرة، 3) آليات العمل وله 8 فقرات، 4) الاتصال الإداري وله 7 فقرات. وتكونت أداة الدراسة بصورتها شبه النهائية من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات.

**صدق البناء:**

لأغراض التحقق من صدق البناء لأداة الدراسة؛ تم اختيار عينة استطلاعية مؤلفة من (35) موظفاً وموظفة من مجتمع مماثل لمجتمع الدراسة الموظفين في مديرية تربية وتعليم الرمثا ومن خارج عينة الدراسة، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات من جهة وبين الأداة ككل والمجالات التي تتبع لها من جهة أخرى، وذلك كما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2)

قيم معاملات ارتباط فقرات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (ككل) والمجالات التي تتبع له.

| المجال | رقم الفقرة | مضمون فقرات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها وفقاً لمجالاتها | الارتباط مع: المجال | المقياس |
|---|---|---|---|---|
| تقييم الأداء والمساءلة | 1 | تزود المديرية العاملين بالتغذية الراجعة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعاً منهم | 0.75 | 0.70 |
| | 2 | تساعد المديرية في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين | 0.73 | 0.64 |
| | 3 | توفر المديرية برامج تدريبية للعاملين | 0.69 | 0.60 |
| | 4 | يوفر مديرو التربية تقييم أداء الموظفين | 0.69 | 0.63 |
| | 5 | تسمح المديرية بمشاركة الموظفين بعملية التقييم | 0.74 | 0.68 |
| | 6 | تسمح المديرية بإعلان نتائج التقييم | 0.69 | 0.61 |
| | 7 | تلغي المديرية ظاهرة الواسطة والمحسوبية عند تقييم الأداء | 0.75 | 0.71 |
| | 8 | توفر المديرية نظام رقابة لمتابعة تقييم الأداء | 0.77 | 0.77 |
| | 9 | توفر الإدارة أنظمة مساءلة فعالة تحقق أهداف المديرية | 0.78 | 0.74 |
| | 10 | تزيد المساءلة من قدرة المديرية على مواجهة التحديات | 0.74 | 0.71 |
| | 11 | تعتبر المساءلة حافز إيجابي لإظهار الإنجاز الجيد | 0.69 | 0.61 |
| | 12 | تعمل المساءلة على تصحيح الأعمال من خلال إيجاد قيمة إدارة وتنظيمية لتحقيق أهداف المديرية | 0.66 | 0.57 |
| | 13 | تُلزم المساءلة المديرية بالمسؤولية والاستعداد لتفعيل المساءلة | 0.68 | 0.62 |
| الإجراءات واتخاذ القرارات | 14 | تطور المديرية آليات الإشراف على أداء الموظفين بالاستعانة بالمديرين | 0.79 | 0.78 |
| | 15 | تبسط المديرية إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد | 0.83 | 0.79 |
| | 16 | تمنح المديرية الموظفين الصلاحيات المناسبة كلٌ حسب طبيعة عمله | 0.78 | 0.73 |
| | 17 | تعمل المديرية على تحقيق التكامل في العمل بين أقسامها ضمن الأنظمة والقوانين | 0.81 | 0.77 |
| | 18 | تطبق المديرية القوانين والإجراءات التي تحمي الموظفين | 0.82 | 0.79 |
| | 19 | تعمل المديرية على توضيح القوانين والأنظمة للعاملين | 0.83 | 0.81 |
| | 20 | تراعي البيئة الداخلية في المديرية من القيم والاتجاهات والأنظمة والقوانين | 0.82 | 0.79 |
| | 21 | تشرك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات | 0.80 | 0.78 |
| | 22 | الابتعاد عن جمود الفكر في اتخاذ القرار | 0.79 | 0.76 |
| | 24 | تقوم المديرية في إعداد ورسم الخطط اللازمة لاتخاذ القرارات | 0.73 | 0.71 |
| | 25 | تتسم قرارات المديرية بالموضوعية | 0.82 | 0.82 |
| آليات العمل | 26 | توفر المديرية المعلومات المناسبة في الوقت المناسب | 0.86 | 0.79 |
| | 27 | تدعم المديرية عملية اتخاذ القرار بشكل سليم | 0.84 | 0.79 |
| | 28 | تُحسن المديرية استخدام الموارد المتاحة (المالية والبشرية) | 0.83 | 0.77 |
| | 29 | تتميز آليات العمل في المديرية بالدقة | 0.81 | 0.72 |
| | 30 | تتميز آليات العمل في المديرية بالوضوح | 0.83 | 0.77 |
| | 31 | تبسط المديرية الإجراءات وآليات العمل لتسهيل تنفيذها | 0.81 | 0.74 |
| | 32 | تضع المديرية لوحة إرشادات في مكان بارز لتوضيح آلية العمل | 0.74 | 0.65 |
| | 33 | تطور المديرية إجراءات وآليات العمل حسب التغذية الراجعة | 0.84 | 0.79 |
| الاتصال الإداري | 34 | تعمل المديرية على إيجاد نظام اتصال ميسر ومفتوح بين الرؤساء والمرؤوسين | 0.86 | 0.72 |
| | 35 | توفر المديرية قنوات الاتصال المتنوعة بين المديرية والمجتمع | 0.86 | 0.75 |
| | 36 | تنوع استخدام وسائل الاتصال بشكل تتناسب مع طبيعة العمل وأهداف المديرية | 0.82 | 0.72 |
| | 37 | توظف المديرية التقدم التكنولوجي في الاتصالات لتسهيل أعمالها وتحقيق أهدافها | 0.78 | 0.67 |
| | 38 | وجود وسائل الاتصال الإداري التي تنقل القرارات الصادرة عن الإدارة العليا | 0.87 | 0.77 |
| | 39 | توفر المديرية وسائل اتصال بين الإدارة العليا والمراجعين لتقديم الشكاوى والاقتراحات | 0.85 | 0.76 |
| | 40 | تنشط المديرية عمليات الاتصال الإداري بين الأقسام | 0.83 | 0.76 |

يلاحظ من الجدول (2)، أن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال تقييم الأداء والمساءلة تراوحت بين 0.66–0.78 مع مجالها، وتراوحت بين 0.57–0.77 مع المقياس، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال الإجراءات واتخاذ القرارات تراوحت بين 0.73–0.83 مع مجالها، وتراوحت بين 0.71–0.82 مع المقياس، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال آليات العمل تراوحت بين 0.74–0.86 مع مجالها، وتراوحت بين 0.65–0.79 مع المقياس، وأخيراً؛ تراوحت قيم معاملات ارتباط فقرات مجال الاتصال الإداري بين 0.78–0.87 مع مجالها، وتراوحت بين 0.67–0.77 مع المقياس. وتجدر الإشارة إلى أنه قد تم حذف الفقرة ذات الرقم (23) لانخفاض قيمة معامل ارتباطها مع المقياس ككل ومع المجال الذي تتبع له عن (0.20).

وبهذا أصبحت الأداة في صورتها النهائية مؤلفة من 39 فقرة؛ موزعة إلى أربعة مجالات؛ هي: 1) تقييم الأداء والمساءلة وله 13 فقرة، 2) الإجراءات واتخاذ القرارات وله 11 فقرة، 3) آليات العمل وله 8 فقرات، 4) الاتصال الإداري وله 7 فقرات. (الملحق ج)

**صدق البناء الداخلي:**

لأغراض التحقق من صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة ومجالاتها، تم حساب معاملات الارتباط البينية لمجالات أداة الدراسة، بالإضافة إلى حساب معاملات الارتباط بين المجالات من جهة وبين الأداة من جهة أخرى، وذلك كما هو مبين في الجدول (3).

**الجدول (3)**

**قيم معاملات الارتباط البيني لمجالات مقياس دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري وارتباطها بالمقياس (ككل).**

| العلاقة بين: | الإحصائي | تقييم الأداء والمساءلة | الإجراءات واتخاذ القرارات | آليات العمل | الاتصال الإداري |
|---|---|---|---|---|---|
| الإجراءات واتخاذ القرارات | معامل الارتباط | **0.86** | | | |
| | الدلالة الإحصائية | 0.000 | | | |
| آليات العمل | معامل الارتباط | **0.75** | **0.87** | | |
| | الدلالة الإحصائية | 0.000 | 0.000 | | |
| الاتصال الإداري | معامل الارتباط | **0.69** | **0.82** | **0.81** | |
| | الدلالة الإحصائية | 0.000 | 0.000 | 0.000 | |
| الكلي للمقياس | معامل الارتباط | **0.92** | **0.97** | **0.92** | **0.88** |
| | الدلالة الإحصائية | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

يلاحظ من الجدول (3)، أن قيم معاملات الارتباط البينية لمجالات أداة الدراسة قد تراوحت بين (0.69–0.87) وأن قيم معاملات ارتباط المجالات مع الأداة ككل تراوحت بين (0.88–0.97).

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معاملات ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا من خلال بيانات العينة الاستطلاعية سالفة الذكر، ولأغراض حساب ثبات الإعادة باستخدام معامل ارتباط بيرسون تمت إعادة التطبيق على أفراد العينة الاستطلاعية سالفة الذكر بفاصل زمني بين التطبيقين مقداره أسبوعين، وذلك كما هو موضح في الجدول (4).

**الجدول (4)**

**قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي والإعادة لمقياس دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (ككل) ومجالاته.**

| المقياس ومجالاته | ثبات الاتساق الداخلي | ثبات الإعادة | عدد الفقرات |
|---|---|---|---|
| تقييم الأداء والمساءلة | 0.92 | 0.95 | 13 |
| الإجراءات واتخاذ القرارات | 0.94 | 0.96 | 11 |
| آليات العمل | 0.93 | 0.97 | 8 |
| الاتصال الإداري | 0.93 | 0.98 | 7 |
| الكلي للمقياس | 0.98 | 0.99 | 39 |

يلاحظ من الجدول (4)، أن ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة قد كانت قيمته (0.98) وثبات الإعادة له (0.99)، في حين تراوحت قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة بين (0.92–0.94) وتراوحت قيم معاملات ثبات الإعادة لها بين (0.95–0.98)؛ ومما تقدم يتضح من خلال دلالات الصدق والثبات لأداة الدراسة أنها مؤشر على جودة بناء أداة الدراسة؛ مما قاد إلى تبني أداة الدراسة في التطبيق النهائي على عينة الدراسة المستهدفة.

**معيار تصحيح أداة الدراسة**

تم تبني النموذج الإحصائي ذي التدريج النسبي؛ بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها (ككل) والمجالات التي تتبع لها وفقرات المجالات، وذلك على النحو الآتي:

| الدور | فئة المتوسطات الحسابية المقابلة لها |
|---|---|
| كبير وتقابله | 5.00-3.67 |
| متوسط وتقابله | 3.66-2.34 |
| متدني وتقابله | 2.33-1.00 |

علماً أن المعيار سالف الذكر؛ قد تم التوصل إليه عن طريق حساب المدى لتدريج ليكرت الخماسي لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها (ككل) والمجالات التي تتبع لها وفقرات المجالات؛ على النحو الآتي:

المدى = التدريج الأعلى – التدريج الأدنى = 5 – 1 = 4

ثم تم حساب طول كل فئة من فئات المعيار بعد تبني عدد الأحكام المرغوب بها؛ على النحو الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الأحكام}} = \frac{4}{3} = 1.33$$

تم إضافة طول الفئة للمرة الأولى إلى التدريج الأدنى في تدريج ليكرت الخماسي، فإضافة طول الفئة للمرة الثانية إلى ناتج عملية الجمع الأولى سالفة الذكر، ثم إضافة طول الفئة للمرة الأخيرة إلى ناتج عملية الجمع الثانية سالفة الذكر.

**إجراءات الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة؛ تم إتباع الخطوات والإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة.
- إعداد وتصميم أداة الدراسة بصورتها النهائية بعد التحقق من دلالات صدقها وثباتها.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة الباحثة موجهة من رئاسة جامعة اليرموك إلى وزارة التربية والتعليم ومنها إلى مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد (إربد الأولى، إربد الثانية، إربد الثالثة)، كما هو مبين في الملحق (د).
- توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة بعد شرح هدف الدراسة لهم.
- طلب الباحثة من أفراد عينة الدراسة الإجابة على فقرات الاستبانة كم يرونها معبرة عن وجهة نظرهم بكل صدق وموضوعية. وذلك بعد أن أحاطتهم بسرية إجابتهم وبأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
- جمع البيانات ومن ثم إدخالها إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدمت الباحثة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لاستخراج النتائج.

**منهجية الدراسة:**

تبنّت الدراسة المنهج الكمي وصفي لوصف دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد (ككل) ومجالاته من وجهة نظر العاملين فيها، وكذلك لوصف عن أثر بعض المتغيرات الخاصة بهم في دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد (ككل) ومجالاته من وجهة نظر العاملين فيها.

**متغيرات الدراسة:**

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

**أ. المتغيرات المستقلة؛ وهي:**

- الجنس، وله فئتان (ذكر، أنثى).
- **المستوى التعليمي، وله أربعة مستويات (ثانوية فما دون، دبلوم متوسط، بكالوريوس، دراسات عليا).**
- **سنوات الخدمة، وله أربعة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، من 15 سنة فأكثر).**
- المستوى الإداري؛ وله مستويان (موظف، رئيس قسم/مساعد مدير (فني وإداري) /مدير مديرية).
- المديرية؛ وله ثلاثة مستويات (إربد الأولى، إربد الثانية، إربد الثالثة).

**ب. المتغيرات التابعة؛ وهو:** دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها (ككل) ومجالاته.

**المعالجات الإحصائية:**

للإجابة عن أسئلة الدراسة؛ تم إجراء المعالجات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد (ككل) ومجالاته من وجهة نظر العاملين فيها مع مراعاة ترتيب المجالات ترتيباً تنازلياً، بالإضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها وفقاً للمجالات التي تتبع لها مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً.

- للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها (ككل) وفقاً لمتغيرات الدراسة متبوعة بإجراءات تحليل التباين الخماسي (بدون تفاعل) لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها (ككل) وفقاً لمتغيرات الدراسة.

بالإضافة إلى ما تقدم؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها وفقاً لمتغيرات الدراسة متبوعة بإجراء تحليل التباين الخماسي المتعدد (بدون تفاعل) لمجالات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها مجتمعة وفقاً لمتغيرات الدراسة ثم إجراء تحليل التباين الخماسي (بدون تفاعل) لمجالات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها كلاً على حدة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

# الفصل الرابع

# عرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، التي هدفت إلى الكشف عن دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها ومجالاته، وعن أثر بعض المتغيرات الخاصة بهم فيها، وذلك عن طريق الإجابة عن سؤالي الدراسة الآتيين:

أولاً. للإجابة عن سؤال الدراسة الأوّل الذي نصّ على: "ما دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها؟"؛ فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (ككل) ومجالاته، مع مراعاة ترتيب المجالات ترتيباً تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية وذلك كما في الجدول (5).

**جدول 5**
**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (ككل) ومجالاته مرتبة تنازلياً.**

| الرتبة | رقم المجال | دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها ومجالاته | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدور |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 4 | الاتصال الإداري | 3.387 | 0.93 | متوسط |
| 2 | 2 | الإجراءات واتخاذ القرارات | 3.238 | 0.90 | متوسط |
| 3 | 3 | آليات العمل | 3.228 | 0.89 | متوسط |
| 4 | 1 | تقييم الأداء والمساءلة | 3.165 | 0.82 | متوسط |
| | | الكلي للمقياس | 3.238 | 0.81 | متوسط |

يلاحظ من الجدول (5)، أن دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (ككل) ومجالاته قد كان (متوسطاً)، حيث جاءت مجالات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري وفقاً للترتيب الآتي: أ) الاتصال الإداري في المرتبة الأولى، ب) الإجراءات واتخاذ

القرارات في المرتبة الثانية، ج) آليات العمل في المرتبة الثالثة، د) تقييم الأداء والمساءلة في المرتبة الرابعة.

بالإضافة إلى ما تقدم؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري وفقاً للمجالات التي تتبع لها، مع مراعاة ترتيب الفقرات ترتيباً تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما في الجدول (6).

جدول (6)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري وفقاً للمجالات التي تتبع لها مرتبة تنازلياً.

| المجال | الرتبة | رقم الفقرة | مضمون فقرات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها وفقاً لمجالاتها | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدور |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الاتصال الإداري | 1 | 38 | وجود وسائل الاتصال الإداري التي تنقل القرارات الصادرة عن الإدارة العليا | 3.526 | 1.08 | متوسط |
| | 2 | 40 | تنشط المديرية عمليات الاتصال الإداري بين الأقسام | 3.404 | 1.11 | متوسط |
| | 3 | 39 | توفر المديرية وسائل اتصال بين الإدارة العليا والمراجعين لتقديم الشكاوى والاقتراحات | 3.396 | 1.12 | متوسط |
| | 4 | 34 | تعمل المديرية على إيجاد نظام اتصال ميسر ومفتوح بين الرؤساء والمرؤوسين | 3.391 | 1.15 | متوسط |
| | 5 | 37 | توظف المديرية التقدم التكنولوجي في الاتصالات لتسهيل أعمالها وتحقيق أهدافها | 3.348 | 1.09 | متوسط |
| | 6 | 36 | تنوع استخدام وسائل الاتصال بشكل تتناسب مع طبيعة العمل وأهداف المديرية | 3.330 | 1.10 | متوسط |
| | 7 | 35 | توفر المديرية قنوات الاتصال المتنوعة بين المديرية والمجتمع | 3.313 | 1.10 | متوسط |
| الإجراءات واتخاذ القرارات | 1 | 18 | تطبق المديرية القوانين والإجراءات التي تحمي الموظفين | 3.504 | 1.07 | متوسط |
| | 2 | 19 | تعمل المديرية على توضيح القوانين والأنظمة للعاملين | 3.374 | 1.19 | متوسط |
| | 3 | 16 | تمنح المديرية الموظفين الصلاحيات المناسبة كلٌ حسب طبيعة عمله | 3.322 | 1.14 | متوسط |
| | 4 | 15 | تبسط المديرية إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد | 3.300 | 1.13 | متوسط |
| | 5 | 20 | تراعي البيئة الداخلية في المديرية من القيم والاتجاهات والأنظمة والقوانين | 3.283 | 1.06 | متوسط |
| | 6 | 17 | تعمل المديرية على تحقيق التكامل في العمل بين أقسامها ضمن الأنظمة والقوانين | 3.278 | 1.16 | متوسط |
| | 7 | 24 | تقوم المديرية في إعداد ورسم الخطط اللازمة لاتخاذ القرارات | 3.270 | 1.14 | متوسط |
| | 8 | 14 | تطور المديرية آليات الإشراف على أداء الموظفين بالاستعانة بالمديرين | 3.226 | 1.12 | متوسط |
| | 9 | 25 | تتسم قرارات المديرية بالموضوعية | 3.122 | 1.07 | متوسط |
| | 10 | 22 | الابتعاد عن جمود الفكر في اتخاذ القرار | 3.039 | 1.13 | متوسط |
| | 11 | 21 | تشرك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات | 2.904 | 1.18 | متوسط |
| آليات العمل | 1 | 31 | تبسط المديرية الإجراءات وآليات العمل لتسهيل تنفيذها | 3.343 | 1.03 | متوسط |
| | 2 | 27 | تدعم المديرية عملية اتخاذ القرار بشكل سليم | 3.287 | 1.09 | متوسط |

| المجال | الرتبة | رقم الفقرة | مضمون فقرات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها وفقاً لمجالاتها | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدور |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 3 | 26 | توفر المديرية المعلومات المناسبة في الوقت المناسب | 3.270 | 1.09 | متوسط |
| | 4 | 29 | تتميز آليات العمل في المديرية بالدقة | 3.270 | 1.05 | متوسط |
| | 5 | 30 | تتميز آليات العمل في المديرية بالوضوح | 3.248 | 1.00 | متوسط |
| | 6 | 28 | تُحسن المديرية استخدام الموارد المتاحة (المالية والبشرية) | 3.161 | 1.11 | متوسط |
| | 7 | 33 | تطور المديرية إجراءات وآليات العمل حسب التغذية الراجعة | 3.135 | 1.13 | متوسط |
| | 8 | 32 | تضع المديرية لوحة إرشادات في مكان بارز لتوضيح آلية العمل | 3.113 | 1.15 | متوسط |
| تقييم الأداء والمساءلة | 1 | 12 | تعمل المساءلة على تصحيح الأعمال من خلال إيجاد قيمة إدارة وتنظيمية لتحقيق أهداف المديرية | 3.465 | 1.10 | متوسط |
| | 2 | 11 | تعتبر المساءلة حافز إيجابي لإظهار الإنجاز الجيد | 3.457 | 1.10 | متوسط |
| | 3 | 4 | يوفر مديرو التربية تقييم أداء الموظفين | 3.430 | 1.08 | متوسط |
| | 4 | 13 | تُلزم المساءلة المديرية بالمسؤولية والاستعداد لتفعيل المساءلة | 3.396 | 1.06 | متوسط |
| | 5 | 10 | تزيد المساءلة من قدرة المديرية على مواجهة التحديات | 3.357 | 1.09 | متوسط |
| | 6 | 8 | توفر المديرية نظام رقابة لمتابعة تقييم الأداء | 3.248 | 1.09 | متوسط |
| | 7 | 9 | توفر الإدارة أنظمة مساءلة فعالة تحقق أهداف المديرية | 3.157 | 1.09 | متوسط |
| | 8 | 1 | تزود المديرية العاملين بالتغذية الراجعة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعاً منهم | 3.113 | 1.15 | متوسط |
| | 9 | 2 | تساعد المديرية في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين | 3.104 | 1.13 | متوسط |
| | 10 | 3 | توفر المديرية برامج تدريبية للعاملين | 3.048 | 1.15 | متوسط |
| | 11 | 7 | تلغي المديرية ظاهرة الواسطة والمحسوبية عند تقييم الأداء | 2.861 | 1.30 | متوسط |
| | 12 | 6 | تسمح المديرية بإعلان نتائج التقييم | 2.813 | 1.27 | متوسط |
| | 13 | 5 | تسمح المديرية بمشاركة الموظفين بعملية التقييم | 2.696 | 1.19 | متوسط |

يلاحظ من الجدول (6)، أن النتائج الخاصة بفقرات مجالات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري؛ قد كانت على النحو الآتي:

أ. فيما يخص فقرات مجال الاتصال الإداري: صنفت جميع فقراته ضمن دور (متوسط).

ب. فيما يخص فقرات مجال الإجراءات واتخاذ القرارات: صنفت جميع فقراته ضمن دور (متوسط).

ج. فيما يخص فقرات مجال آليات العمل: صنفت جميع فقراته ضمن دور (متوسط).

د. فيما يخص فقرات مجال تقيم الأداء والمساءلة: صنفت جميع فقراته ضمن دور (متوسط).

**ثانياً:** للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني الذي نصَّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المستوى الإداري، المديرية)؟"؛ فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (ككل) وفقاً لمتغيرات الدراسة، وذلك كما هو مبين في الجدول (7).

**جدول (7)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (ككل) وفقاً لمتغيرات الدراسة.**

| متغيرات الدراسة | مستويات متغيرات الدراسة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 3.303 | 0.81 |
| | أنثى | 3.034 | 0.78 |
| المستوى العلمي | ثانوية فما دون | 3.408 | 0.72 |
| | دبلوم متوسط | 2.969 | 0.81 |
| | بكالوريوس | 3.223 | 0.71 |
| | دراسات عليا | 3.327 | 0.88 |
| سنوات الخدمة | أقل من 5 سنوات | 3.421 | 0.69 |
| | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 3.125 | 0.79 |
| | من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة | 3.196 | 0.71 |
| | 15 سنة فأكثر | 3.268 | 0.86 |
| المستوى الإداري | موظف | 3.068 | 0.78 |
| | رئيس قسم/مساعد مدير (فني وإداري) /مدير مديرية | 3.768 | 0.68 |
| المديرية | إربد الأولى | 3.124 | 0.71 |
| | إربد الثانية | 3.250 | 0.86 |
| | إربد الثالثة | 3.364 | 0.85 |

يلاحظ من الجدول (7)، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (ككل) ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ وللتحقق من جوهرية الفروق الظاهرية سالفة الذكر؛ تم إجراء تحليل التباين الخماسي (بدون تفاعل) لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (ككل) وفقاً لمتغيرات الدراسة، وذلك كما في الجدول (8).

**جدول (8)**

**نتائج تحليل التباين الخماسي (بدون تفاعل) لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (ككل) وفقاً لمتغيرات الدراسة.**

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط مجموع المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| الجنس | 0.781 | 1 | 0.781 | 1.428 | 0.233 |
| المستوى التعليمي | 1.530 | 3 | 0.510 | 0.932 | 0.426 |
| سنوات الخدمة | 3.792 | 3 | 1.264 | 2.311 | 0.077 |
| المستوى الإداري | 20.846 | 1 | 20.846 | **38.106** | 0.000 |
| المديرية | 1.468 | 2 | 0.734 | 1.342 | 0.264 |
| الخطأ | 119.803 | 219 | 0.547 | | |
| الكلي | 150.760 | 229 | | | |

يتضح من الجدول (8)، وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطين الحسابيين لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (ككل) تعزى لمتغير (المستوى الإداري)؛ لصالح القادة الإداريين ممثلين بـ (رئيس قسم/مساعد مدير (فني وإداري) /مدير مديرية) مقارنة بالموظفين. كما يتضح من الجدول 8، عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (ككل) تعزى لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المديرية).

بالإضافة إلى ما تقدم، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (تقييم الأداء والمساءلة، الإجراءات واتخاذ القرار، آليات العمل، الاتصال الإداري) وفقاً لمتغيرات الدراسة، وذلك كما هو مبين في الجدول (9).

**جدول (9)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري وفقاً لمتغيرات الدراسة.**

| متغيرات الدراسة | مستويات متغيرات الدراسة | الإحصائي | تقييم الأداء والمساءلة | الإجراءات واتخاذ القرارات | آليات العمل | الاتصال الإداري |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | المتوسط الحسابي | 3.217 | 3.306 | 3.314 | 3.444 |
| | | الانحراف المعياري | 0.79 | 0.91 | 0.90 | 0.96 |
| | أنثى | المتوسط الحسابي | 3.000 | 3.023 | 2.957 | 3.205 |
| | | الانحراف المعياري | 0.89 | 0.86 | 0.80 | 0.80 |
| المستوى العلمي | ثانوية فما دون | المتوسط الحسابي | 3.291 | 3.411 | 3.461 | 3.556 |
| | | الانحراف المعياري | 0.61 | 0.82 | 0.98 | 0.89 |
| | دبلوم متوسط | المتوسط الحسابي | 2.825 | 2.973 | 3.038 | 3.150 |
| | | الانحراف المعياري | 0.86 | 0.92 | 0.94 | 0.97 |
| | بكالوريوس | المتوسط الحسابي | 3.161 | 3.205 | 3.259 | 3.327 |
| | | الانحراف المعياري | 0.71 | 0.84 | 0.77 | 0.80 |
| | دراسات عليا | المتوسط الحسابي | 3.282 | 3.338 | 3.239 | 3.496 |
| | | الانحراف المعياري | 0.89 | 0.95 | 0.93 | 1.00 |
| سنوات الخدمة | أقل من 5 سنوات | المتوسط الحسابي | 3.402 | 3.376 | 3.483 | 3.455 |
| | | الانحراف المعياري | 0.55 | 0.91 | 0.87 | 0.89 |
| | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | المتوسط الحسابي | 2.979 | 3.148 | 3.155 | 3.325 |
| | | الانحراف المعياري | 0.83 | 0.93 | 0.88 | 0.94 |
| | من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة | المتوسط الحسابي | 3.100 | 3.193 | 3.167 | 3.411 |
| | | الانحراف المعياري | 0.72 | 0.79 | 0.80 | 0.83 |
| | 15 سنة فأكثر | المتوسط الحسابي | 3.223 | 3.266 | 3.231 | 3.396 |
| | | الانحراف المعياري | 0.87 | 0.93 | 0.92 | 0.97 |
| المستوى الإداري | موظف | المتوسط الحسابي | 2.996 | 3.060 | 3.069 | 3.213 |
| | | الانحراف المعياري | 0.79 | 0.88 | 0.88 | 0.92 |
| | رئيس قسم/مساعد مدير (فني وإداري)/مدير مديرية | المتوسط الحسابي | 3.690 | 3.792 | 3.723 | 3.926 |
| | | الانحراف المعياري | 0.71 | 0.74 | 0.71 | 0.76 |
| المديرية | إربد الأولى | المتوسط الحسابي | 3.045 | 3.135 | 3.069 | 3.319 |
| | | الانحراف المعياري | 0.74 | 0.82 | 0.81 | 0.85 |
| | إربد الثانية | المتوسط الحسابي | 3.198 | 3.249 | 3.250 | 3.349 |
| | | الانحراف المعياري | 0.83 | 0.96 | 0.96 | 0.99 |
| | إربد الثالثة | المتوسط الحسابي | 3.271 | 3.351 | 3.397 | 3.516 |
| | | الانحراف المعياري | 0.90 | 0.93 | 0.87 | 0.94 |

يلاحظ من الجدول (9)، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمجالات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (تقييم الأداء والمساءلة، الإجراءات واتخاذ القرار، آليات العمل، الاتصال الإداري) ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية سالفة الذكر؛ تم حساب معاملات الارتباط بين مجالات دور

الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (تقييم الأداء والمساءلة، الإجراءات واتخاذ القرار، آليات العمل، الاتصال الإداري) متبوعة بإجراء اختبار Bartlett للكروية وفقاً لمتغيرات الدراسة لتحديد أنسب تحليل تباين خماسي (تحليل تباين خماسي متعدد، أم تحليل تباين خماسي) -بدون تفاعل- توجب استخدامه، وذلك كما في الجدول (10).

**جدول (10)**

**نتائج اختبار Bartlett للكروية لمجالات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري وفقاً لمتغيرات الدراسة.**

| العلاقة وفقاً لمتغيرات الدراسة | تقييم الأداء والمساءلة | الإجراءات واتخاذ القرارات | آليات العمل |
|---|---|---|---|
| الإجراءات واتخاذ القرارات | **0.83** | | |
| آليات العمل | **0.71** | **0.85** | |
| الاتصال الإداري | **0.64** | **0.79** | **0.78** |
| اختبار Bartlett للكروية | | | |
| نسبة الأرجحية | $كا^2$ التقريبية | درجة الحرية | الدلالة الإحصائية |
| 0.000 | **780.494** | 9 | 0.000 |

يتبين من الجدول (10)، وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين مجالات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (تقييم الأداء والمساءلة، الإجراءات واتخاذ القرار، آليات العمل، الاتصال الإداري) تعزى لمتغيرات الدراسة؛ مما استوجب استخدام تحليل التباين الخماسي المتعدد (بدون تفاعل) لمجالات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري مجتمعة وفقاً لمتغيرات الدراسة، وذلك كما في الجدول (11).

**جدول (11)**

**نتائج تحليل التباين الخماسي المتعدد (بدون تفاعل) لمجالات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري مجتمعة وفقاً لمتغيرات الدراسة.**

| الأثر | الاختبار المتعدد | قيمة الاختبار المتعدد | قيمة ف الكلية المحسوبة | درجة حرية الفرضية | درجة حرية الخطأ | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الجنس | Hotelling's Trace | 0.025 | 1.348 | 4 | 216 | 0.253 |
| المستوى التعليمي | Wilks' Lambda | 0.943 | 1.065 | 12 | 571.77 | 0.388 |
| سنوات الخدمة | Wilks' Lambda | 0.932 | 1.292 | 12 | 571.77 | 0.218 |
| المستوى الإداري | Hotelling's Trace | 0.179 | **9.645** | 4 | 216 | 0.000 |
| المديرية | Wilks' Lambda | 0.960 | 1.112 | 8 | 432 | 0.354 |

يتبين من الجدول (11)، وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة α=0.05 لمتغير (المستوى الإداري) على مجالات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (تقييم الأداء والمساءلة، الإجراءات واتخاذ القرار، آليات العمل، الاتصال الإداري) مجتمعة؛ ولتحديد على أيٍّ من مجالات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري كان أثرُ متغير الدراسة؛ فقد تم إجراء تحليل التباين الخماسي (بدون تفاعل) لمجالات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (تقييم الأداء والمساءلة، الإجراءات واتخاذ القرار، آليات العمل، الاتصال الإداري) كلٌّ على حدةٍ وفقاً لمتغيرات الدراسة، وذلك كما في الجدول (12).

**جدول 12**

**نتائج تحليل التباين الخماسي (بدون تفاعل) لمجالات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري وفقاً لمتغيرات الدراسة.**

| المتغير التابع | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط مجموع المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تقييم الأداء والمساءلة | الجنس | 0.253 | 1 | 0.253 | 0.445 | 0.506 |
| | المستوى التعليمي | 1.660 | 3 | 0.553 | 0.973 | 0.406 |
| | سنوات الخدمة | 3.763 | 3 | 1.254 | 2.207 | 0.088 |
| | المستوى الإداري | 16.897 | 1 | 16.897 | **29.727** | 0.000 |
| | المديرية | 1.813 | 2 | 0.906 | 1.595 | 0.205 |
| | الخطأ | 124.483 | 219 | 0.568 | | |
| | الكلي | 154.428 | 229 | | | |
| الإجراءات واتخاذ القرارات | الجنس | 0.927 | 1 | 0.927 | 1.317 | 0.252 |
| | المستوى التعليمي | 1.461 | 3 | 0.487 | 0.692 | 0.558 |
| | سنوات الخدمة | 3.927 | 3 | 1.309 | 1.859 | 0.137 |
| | المستوى الإداري | 23.016 | 1 | 23.016 | **32.683** | 0.000 |
| | المديرية | 1.077 | 2 | 0.539 | 0.765 | 0.467 |
| | الخطأ | 154.224 | 219 | 0.704 | | |
| | الكلي | 186.877 | 229 | | | |
| آليات العمل | الجنس | 2.415 | 1 | 2.415 | 3.658 | 0.057 |
| | المستوى التعليمي | 3.546 | 3 | 1.182 | 1.791 | 0.150 |
| | سنوات الخدمة | 4.618 | 3 | 1.539 | 2.332 | 0.075 |
| | المستوى الإداري | 22.693 | 1 | 22.693 | **34.375** | 0.000 |
| | المديرية | 2.905 | 2 | 1.452 | 2.200 | 0.113 |
| | الخطأ | 144.576 | 219 | 0.660 | | |
| | الكلي | 180.204 | 229 | | | |
| الاتصال الإداري | الجنس | 0.491 | 1 | 0.491 | 0.644 | 0.423 |
| | المستوى التعليمي | 1.208 | 3 | 0.403 | 0.528 | 0.663 |
| | سنوات الخدمة | 4.815 | 3 | 1.605 | 2.105 | 0.100 |
| | المستوى الإداري | 23.236 | 1 | 23.236 | **30.479** | 0.000 |
| | المديرية | 0.706 | 2 | 0.353 | 0.463 | 0.630 |
| | الخطأ | 166.961 | 219 | 0.762 | | |
| | الكلي | 197.949 | 229 | | | |

يتبين من الجدول (12)، وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين المتوسطين الحسابيين لمجالات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (تقييم الأداء والمساءلة، الإجراءات واتخاذ القرار، آليات العمل، الاتصال الإداري) تعزى لمتغير (المستوى الإداري)؛ لصالح القادة الإداريين ممثلين بـــ (رئيس قسم/مساعد مدير (فني وإداري) /مدير مديرية) مقارنة بالموظفين.

# الفصل الخامس

# مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء ما تم طرحه من أسئلة هدفت إلى الكشف عن دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها، وفيما يلي عرض لمناقشة هذه النتائج:

**أولاً.** مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأوّل الذي نصَّ على: "ما دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها؟"؛

أظهرت نتائج هذا السؤال؛ أن دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (ككل) ومجالاته كان (متوسطاً)، حيث جاءت مجالات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري وفقاً للترتيب الآتي: الاتصال الإداري في المرتبة الأولى، تلاه الإجراءات واتخاذ القرارات في المرتبة الثانية، ثمَّ آليات العمل في المرتبة الثالثة، وتلاه أخيراً تقييم الأداء والمساءلة في المرتبة الرابعة.

وتعزو الباحثة مجيء دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (ككل) ومجالاته ضمن دور (متوسط) في ضوء تعريف (اللوزي، 2002) للشفافية الإدارية بأنَّها "من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة، التي يجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة بالإضافة إلى مساهمتها الفعالة في تنمية التنظيمات الإدارية للوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، كما أن توفر الشفافية الإدارية يعد من أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة"، وفي ضوء تعريف (عبد الحليم، وعبابنة، 2006) للشفافية الإدارية بأنها "تُعني

الوضوح التام في رسم الخطط والسياسات واتخاذ القرارات، وعرضها على الجهات المختصة بمراقبة الأداء الحكومي أم أداء الأفراد العاملين، وهذا يعني خضوع جميع الممارسات، والسياسات للمحاسبة والرقابة المستمرين. وقد تعني بمفهوم الشفافية ببساطة قدرة المؤسسة على توفير المعلومات اللازمة بشكل واضح ودقيق للعاملين بها عبر وسائل الإعلام المتعددة سواء المقروءة أو المسموعة أو المرئية، بشكل مكشوف أو علني" إلى أنه من غير المتوقع للوهلة الأولى أن يكون دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (ككل) ومجالاته ضمن دور (كبير)؛ ذلك أنه يتوجب أن يتوفر لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (ككل) ومجالاته بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد أو في أي محافظة أخرى المزيد من الوقت وبذل المجهودات الحثيثة من جهة الإدارات العليا لوزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم التي تتبع لها في مختلف مدن المملكة الأردنية الهاشمية للتمكن من إعطاء الشفافية الإدارية الدور المتوخى لها في تطوير العمل الإداري لما تتطلبه من زخم في المعارف والخبرات المعززة بالمهارات الملائمة والكافية علاوة على ضرورة إعادة هيكلة مديريات التربية والتعليم الهيكلة الإدارية الصحيحة التي تتسم بالمرونة واستشرافها لكل السيناريوهات المحتملة التي قد تحدّ من الدور المرغوب به للشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في كل نشاطات وأعمال مديريات التربية والتعليم، وهو ما حرصت عليه الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم من حيث أنها سعت إلى تأمين وتفعيل الشفافية الإدارية لدى منتسبيها من إدارات عليا وموظفين بمديريات التربية والتعليم التابعة لها عن طريق إثراء الجانب المعرفي والمهاريّ لهم عن طريق عقد الدورات التدريبية المكثفة بما يفيد الارتقاء بدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري؛ إلاّ أن هذا الحرص والسعي من قبلها لا يتوافق مع وتيرة تطور معارف ومهارات الإدارات العليا بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد المتلقين للدورات المختلفة

والمعقودة من قبل وزارة التربية والتعليم؛ ذلك أن معارف ومهارات تفعيل دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري تستوجب وجود فئات عمرية صغيرة نسبياً تلقت مساقات متخصصة أثناء تلقيها العلم في المؤسسات الأكاديمية التي درست فيها، ليتحقق التفاعل بين الوجدان وبين المعرفة لتتحول إلى مهارة ومن ثم يكون تفعيلهم للشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري، أو تستوجب انتقاء الإدارات العليا لمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من ذوي الخبرات التي لا يستهان بها في مجال العمل الإداري وتطويره؛ كأن يكونوا من أهل الاختصاص في مجالات الإدارة التربوية أو إدارة الأعمال، كما تعزو الباحثة السبب وراء توسط دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (ككل) ومجالاته إلى وجود تباين في وجهات نظر الإداريين والعاملين معهم فيها من حيث دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري؛ مما قاد بالمحصلة إلى توسطه فمنهم من قال بأنها فاعلة بدور (كبير) ومنهم من قال بأنها فاعلة بدور (قليل) ولعل السبب في هذا التباين في وجهات نظر الإداريين والعاملين بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد له علاقة بمقدار معارفهم ومهاراتهم في مجال تفعيل الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري، أو له علاقة بحجم المديرية من حيث عدد المدارس التي تتبع لها؛ فقد تكون مديريات التربية والتعليم كبيرة الحجم مدعمة ومؤهلة بالكوادر المناسبة للقيام بعملية تفعيل الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري وقد تكون على العكس من ذلك كأن تكون مديريات التربية والتعليم صغيرة الحجم مؤهلة أكثر من مديريات التربية والتعليم كبيرة الحجم لسهولة سيطرتها على تبعات تفعيل الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري.

وتعزو الباحثة مجيء مجال الاتصال الإداري في المرتبة الأولى، إلى أن مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد تستخدم وتتيح وسائل وقنوات الاتصال الإداري المتنوعة التي تنقل القرارات الصادرة عن إداراتها العليا وبين إداراتها العليا والأقسام التابعة لها وبين المجتمع

والمراجعين لتقديم الشكاوى والاقتراحات، كما تُنَشِّط عمليات الاتصال الإداري بين الأقسام، وتحرص على إيجاد نظام اتصال ميسر ومفتوح بين الرؤساء والمرؤوسين، علاوة على أنها توظف التقدم التكنولوجي في الاتصالات لتسهيل أعمالها وتحقيق أهدافها وتنوع استخدام وسائل الاتصال بشكل تتناسب مع طبيعة العمل وأهدافها.

كما تعزو الباحثة مجيء مجال الإجراءات واتخاذ القرارات في المرتبة الثانية؛ إلى أن مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد تُطَبِّق القوانين والإجراءات التي تحمي الموظفين، كما أنها تعمل على توضيح القوانين والأنظمة للعاملين وتحقيق التكامل في العمل بين أقسامها ضمن الأنظمة والقوانين وتبسط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء أنشطتها دون تعقيد وتشرك العاملين في اتخاذ القرارات وتتسم قراراتها بالموضوعية وتبتعد عن جمود الفكر في اتخاذ القرار، وتمنح الموظفين الصلاحيات المناسبة كلٌ حسب طبيعة عمله، وتقوم في إعداد ورسم الخطط اللازمة لاتخاذ القرارات، وتطور آليات الإشراف على أداء الموظفين بالاستعانة بالمديرين.

وكذلك تعزو الباحثة مجيء مجال آليات العمل في المرتبة الثالثة؛ إلى أن مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد تُبَسِّط الإجراءات وآليات العمل لتسهيل تنفيذها، وتدعم عملية اتخاذ القرار بشكل سليم، وتوفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، وتتميز آليات العمل فيها بالدقة وبالوضوح، وتسعى إلى تطوير إجراءات وآليات العمل حسب التغذية الراجعة، وتُحَسِّن استخدام الموارد المتاحة (المالية والبشرية)، كما أنها تضع لوحات إرشادية في أماكن بارزة لتوضيح آلية العمل.

وأخيراً؛ تعزو الباحثة مجيء مجال تقييم الأداء والمساءلة في المرتبة الرابعة؛ إلى أن مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد تُوجِد قيم إدارية وتنظيمية بهدف تحقيق أهدافها عن طريق تفعيلها للمساءلة لتصحيح مسار أعمالها وأنشطتها، وتعتبر المساءلة حافز إيجابي لإظهار

الإنجاز الجيد، وتوفر تقييم أداء الموظفين كما أنها تسمح بإعلان نتائج التقييم وبمشاركة الموظفين بعملية التقييم، كما تُلزمها المساءلة بالمسؤولية والاستعداد لتفعيل المساءلة، كما أن المساءلة تزيد من قدرتها على مواجهة التحديات، وتوفر كلٍ من: [نظام رقابة لمتابعة تقييم الأداء مقترناً بتزويدها للعاملين بالتغذية الراجعة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعاً منهم ملغيةً ظاهرة الواسطة والمحسوبية عند تقييم الأداء، وأنظمة مساءلة فعالة تحقق أهدافها، وبرامج تدريبية للعاملين في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين].

وتتفق النتيجة سالفة الذكر مع نتيجة دراسة الطشة (2007) من حيث أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية قد كانت (متوسطة) للمجالات وللأداة ككل، ومـــع نتيجـــة دراســـة عمـــايرة (2008) من حيث أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهـــة نظـــر العاملين قد جاء بدرجة (متوسطة) في كافة المجالات، ومع نتيجة دراسة الطراونة (2008) من حيث أن تصورات أفراد العينة لكل من درجة الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات قد كانت (متوسطة)، ومع نتيجة دراسة حرب (2011) من حيث أن وجود التـــزام بممارســـة الشفافية الإدارية لدى الإداريين والأكاديميين بدرجة (مقبولة) ممن يشغلون مناصب إدارية فـــي الجامعات الفلسطينية، ومع نتيجة دراسة الرّحيل (2004) من حيث جاءت اتجاهـــات مـــديري المدارس نحو التطوير الإداري بدرجة (متوسطة)، ومع نتيجة دراسة أبو كـــريم (2005) مـــن حيث أن مفهوم الشفافية من حيث ارتباطه بالاتصال الإداري يتسم بشيء من (الضبابية) لـــدى أفراد الدراسة، ومن حيث أن الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية تمارس الشفافية بدرجة (متوسطة) في مجالات الشفافية الداخلية والشفافية الخارجية والأداة ككل، ومـــن حيـــث وجود درجة (متوسطة) في فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديميـــة فـــي الجامعـــات الأردنية الرسمية، ومع نتيجة دراسة أبو النادي (2001) من حيث أن درجة تصورات رؤســـاء

الأقسام الإدارية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية المطبقـة لـديهم ذات العلاقـة بالشفافية الإدارية كانت متوسطة، كما وتتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الشمري (2009) من حيث أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قد كانت (متوسطة)، وكذلك تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسـة (Hansen, 2006) من حيث أن الخدمات والمعلومات المتوفرة حول قطاع التعليم في ولاية كاليفورنيا قـد كـان متوسطاً بسبب التحديات التي تواجه الولاية من حيث إيجاد أنظمة معلومات على مستوى عـالٍ من حيث الدقة والشفافية حيث تمثلت التحديات في الأمور المالية والبيروقراطية الإدارية.

وتختلف النتيجة سالفة الذكر مع نتيجة دراسة السعايدة والخرابشة (2003) من حيث وجود نجاح (واضح) للعديد من أهداف برنامج التطوير الإداري لدى ديوان المحاسبة الأردني، ومع نتيجة دراسة أرتيمة (2005) من حيث أن اتجاهات العاملين في وزارة التربية والتعليم نحو مجالات الدراسة بشكل عام (جيدة)، ومع نتيجة دراسة بني مرتضى (2009) من حيث أن درجة ممارسة مديري التربية والمدارس لمبادئ الشفافية في أدائهم لمهامهم ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية قد كانت (كبيرة) بالنسبة لمجالات الأداة ككل، ومع نتيجة دراسة أيوب (2012) من حيث وجود درجة (عالية) لفاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظرهم، ومع نتيجة دراسة بيوتروسكي (Piotrowski, 2003) من حيث أن المبادرات الإدارية لنشاطات قانون حريّة المعلومات قد كانت (بارزة ومرتفعة)، ومع نتيجة دراسة خياط (2008) من حيث قيام إدارة التطوير الإداري بدور (فاعل) في بناء وتنمية القدرات الإبداعية ومساهمة إدارة التطوير الإداري في تهيئة الموظف للتفاعل الإيجابي مع المواقف، ومن حيث (محدودية) دور

إدارة التطوير الإداري في تقديم خدماتها في الدراسات والاستشارات الإدارية و(وضوح) دور إدارة التطوير الإداري في تقديم البرامج التدريبية التي تعمل على تنمية الإبداع الإداري، ومع نتيجة دراسة دعيبس (2004) من حيث أن تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات (ضعيف)، ومع نتيجة دراسة ديورنف (Durenv, 2003) من حيث أن درجة المشاركة للشفافية (منخفضة) مما ينعكس على إنتاجية الشركات، وتختلف مع نتيجة دراسة أبو قاعود (2011) من حيث أن مستوى ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية قد كان (مرتفعاً)، وأن هناك تأثيراً لممارسة أبعاد الشفافية الإدارية مجتمعة في محاور تطوير الأعمال كاملة في منظمات الأعمال الأردنية، وتختلف مع نتيجة دراسة (Hoecht, 2006) من حيث أن مدارس التعليم الثانوي البريطاني لا زالت أنظمة الرقابة فيها ضعيفة بالرغم من أن تلك الأنظمة قد مضى على تطبيقها أكثر من عقد (عشر سنوات)، كذلك بينت الدراسة أن كثيراً من الإداريين لا يلتفت أو يهتم بمفاهيم الشفافية والمساءلة في ممارسة عمله ويشهد لذلك عدم تطبيق معايير العمل المرتبطة بذلك، كما وتختلف مع دراسة (Johnston, 2007) من حيث أن تطبيق سياسات الشفافية أو تعزيز الشفافية تعمل على تعزيز أداء الجهاز الإداري التربوي كذلك تعمل على تجاوز العديد من الصعوبات والتحديات الفنية المرتبطة بتخصيص أو إنفاق الموارد المالية حيث تعمل على رفع سوية أداء المدارس ولكن واقع الجهاز الإداري التربوي يعكس عدد من التحديات من حيث تطبيق سياسات الشفافية والحاكمية الرشيدة مثل الصعوبات البيروقراطية ورفض الأجهزة الإدارية وإدارة المدرسة التعاون في تلك النواحي بالإضافة إلى تكلفة تطبيق تلك السياسات، وكذلك تختلف مع دراسة (Mokone, 2011) من حيث أن المدارس الحكومية والمراكز التعليمية فشلت في تلبية احتياجات الطلبة الدراسية بسبب الخلل في استخدام المصادر المالية وعشوائية إنفاق تلك المخصصات. وعدم وجود الشفافية في علاقة إدارة المدارس مع مديريات المنطقة والمسؤولين

التربويين بسبب سوء العلاقة وندرة التواصل بين الجهتين حول الموضوع. وضعف تطبيق معايير الشفافية في التقارير الدراسية وإعداد الميزانيات بالتالي عدم وجود معلومات دقيقة حول الموضوع، وتختلف نتيجة الدراسة مع نتيجة تقرير(Department of Veterance Affairs, 2013) من حيث أن هناك تقصير في تطبيق القانون الملزم للمدارس بتبني سياسات شاملة لتطوير الأوضاع التعليمية والشفافية فيها من حيث توفير أدق المعلومات حول التعليم وأوضاع الطلاب في المدارس والمعاهد وضرورة توفير المزيد من فرص التعليم للطلبة خصوصا الطلبة من الأقليات العرقية لدى بعض الولايات الأمريكية (إلنوي وغيرها)، وأخيراً تختلف نتيجة الدراسة مع نتيجة تقرير (The World Economic Forum, 2013) من حيث تميزت دول مثل (سويسرا، سنغافورة...) وفقاً لتقرير التنافسية والشفافية العالمي بوجود إحدى أفضل المعاهد العالمية والبحثية حول الشفافية وتعاون تلك المعاهد العالمية مع المؤسسات التعليمية في البلاد وكذلك القطاع الخاص حيث كان نتاج تلك العملية التميز في الإفصاح عن المعلومات واحتلال المركز الأول عالمياً في تقرير التنافسية والشفافية العالمي، تبع سويسرا في هذه الناحية سنغافورة حيث تميزت تلك الدولة بمستوى شفافية إداري عالٍ بالنسبة إلى الأداء الحكومي خصوصاً المؤسسات التعليمية والمدارس في تلك الدولة، حيث تمتاز سياسة الدولة بالتركيز على التعليم، وتوفير أفضل الموارد باعتبار أن التعليم هو أحد أسس ودعائم اقتصاد تلك الدولة، لذلك تنتهج أو تتبع لتلك الدولة سياسة رقابية دقيقة بالنسبة إلى المعلومات والرقابة على المخصصات المالية الحكومية في هذا الشأن.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصَّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها

تعزى لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المستوى الإداري، المديرية)؟"؛ أظهرت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة α=0.05 بين المتوسطات الحسابية لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (ككل) ومجالاته (تقييم الأداء والمساءلة، الإجراءات واتخاذ القرار، آليات العمل، الاتصال الإداري) تعزى لمتغير (الجنس)؛ وتعزو الباحثة هذه النتيجة –حسبما تظن– إلى أنه من المُتعذر أن يوجد فرق جوهري يعزى لمتغير (الجنس) إذا عُلِمَ أن الإدارات العليا العاملة في مختلف مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم تتلقّى نفس الدورات التدريبية من حيث الكم والنوع للاستفادة منها في تفعيل دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري على اختلاف أحجامها من حيث عدد المدارس التي تتبع لها، وعلى اختلاف مواقعها في محافظة إربد أو في مختلف مدن المملكة الأردنية الهاشمية.

وتتفق النتيجة سالفة الذكر مع نتيجة دراسة أيوب (2012) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة α=0.05 بين متوسطات وجهات نظر المدراء في مجالات عدة تعزى لمتغير الجنس.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحسبان (2005) من حيث وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مجالي (الأهداف، التقويم) تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الإناث، ومن حيث وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مجال (الاستراتيجيات) تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الذكور، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الطشة (2007) من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة بني مرتضى (2009) من حيث وجود فروق في مجالي درجة ممارسة مديري التربية والمدارس لمبادئ الشفافية في أدائهم لمهامهم

ودورها في تحسين الأداء (الإداري المالي والعلاقات الإنسانية) من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الإناث، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أيوب (2012) من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في مجالات (الإشراف التربوي، والطلبة، والمنهاج) تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الإناث، ومن حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في مجال (المستحدثات التكنولوجية) تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الذكور.

كما أظهرت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha$=0.05 بين المتوسطات الحسابية لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (ككل) ومجالاته (تقييم الأداء والمساءلة، الإجراءات واتخاذ القرار، آليات العمل، الاتصال الإداري) تعزى لمتغير (المستوى التعليمي)؛ وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه يفترض وجود فرق جوهري لصالح الإدارات العليا لمديريات التربية والتعليم المشمولة بالدراسة والعاملين فيها ممن تحصيلهم العلمي متقدم (بكالوريوس فأعلى) مقارنة بمن تحصيلهم العلمي منخفض (دبلوم متوسط فأقل) نظراً لسهولة تعاملهم مع مفهوم الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في المعرفة المتحصلة لديهم عبر سنوات الدراسة أو عبر سنوات الخبرات التي مرت عليهم؛ إلاّ أنَّه كما يبدو أن الدورات التدريبية التي تُعقد للإدارات العليا بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد على اختلاف تحصيلهم العلمي قد جسَّرت الفجوة بين كافة مستويات المستوى التعليمي لتصبح معارفهم ومهاراتهم نوعاً ما متكافئة إلى الحد الذي يختفي فيه الفرق بينهم، ولا يفوت الباحثة أن تنوه إلى أنه من المتعذر في الواقع أن تكون الإدارات العليا بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من ذوي المستوى التعليمي الأدنى من بكالوريوس إجرائياً.

وتتفق النتيجة سالفة الذكر مع نتيجة دراسة أيوب (2012) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α=0.05 بين متوسطات وجهات نظر فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الرّحيل (2004) من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المدارس نحو التطوير الإداري تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح تقديرات حملة (دبلوم تربية فما دون) وماجستير فأكثر، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الطشة (2007) من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية من حيث مجال (الإجراءات وآليات العمل) تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) بين حملة مؤهل ثانوي ومؤهل حملة البكالوريوس لصالح حملة المؤهل الثانوي.

وكذلك أظهرت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (ككل) ومجالاته (تقييم الأداء والمساءلة، الإجراءات واتخاذ القرار، آليات العمل، الاتصال الإداري) تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)؛ وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه يفترض وجود فرق جوهري لصالح الإدارات العليا لمديريات التربية والتعليم المشمولة بالدراسة والعاملين فيها ممن سنوات الخدمة لديهم متقدمة (من 10 سنوات فأكثر) مقارنة بمن سنوات الخدمة لديهم منخفضة (أقل من 10 سنوات) نظراً لتعرضهم واحتكاكهم بمفهوم الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري عبر سنوات الخدمة الطويلة مما أثرى المعرفة المتحصلة لديهم عنها عبر سنوات الخبرات التي مرت عليهم؛ إلاّ أنَّه كما يبدو أن الدورات التدريبية التي تُعقد للإدارات العليا بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد على اختلاف سنوات الخدمة لديهم قد جسَّرت الفجوة بين كافة مستويات سنوات

الخدمة لديهم لتصبح معارفهم ومهاراتهم نوعاً ما متكافئة إلى الحد الذي يختفي فيه الفرق بينهم، علاوة على أثر تناقل الخبرات بين الإدارات العليا عن طريق قنوات ووسائل الاتصال فيما بينهم.

وتتفق النتيجة سالفة الذكر مع نتيجة دراسة الرّحيل (2004) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المدارس نحو التطوير الإداري تعزى لمتغير (الخبرة).

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الطشة (2007) من حيث وجـــود فـــروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية من حيـــث مجـــالات (الأداء والتقيـــيم والإجراءات وآليات العمل والاتصال) تعزى لمتغير (الخبرة) لصالح أصحاب الخبرة أكثر مـــن (10) سنوات.

في حين أظهرت نتائج هذا السؤال وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين المتوسطين الحسابيين لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (ككل) ومجالاته (تقييم الأداء والمساءلة، الإجراءات واتخاذ القرار، آليات العمل، الاتصال الإداري) تعزى لمتغير (المستوى الإداري)؛ لصالح القادة الإداريين ممثلين بـــ [مدير مديرية/رئيس قسم/مساعد مدير (فني وإداري)] مقارنة بالموظفين؛ وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإدارات العليا ممثلة بالقادة الإداريين من ذوي الخبرات ومستويات المستوى التعليمي المتقدمة يمتازون عن غيرهم من العاملين بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من ذوي الخبرات ومستويات المستوى التعليمي المتوسطة أو المتدنية بمعارف ومهارات جمة وثيقة الصلة بتفعيل دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بحكم المسؤولية الملقاة على عاتقهم لأسباب قد يكون لها علاقة بكثرة وكثافة الدورات التي تلقُّوها طوال فترة خدمتهم في السلك الإداري التربوي وقد يكون لها علاقة بالتغذية الراجعة لهم من الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم،

وقد يكون لها علاقة بالمؤتمرات والندوات التي شاركوا بها عبر سنوات خدمتهم، وقد يكون لها علاقة بطبيعة المستوى التعليمي الخاص بهم، وقد يكون لها علاقة بحسن إدارتهم واستثمارهم لطاقات العاملين معهم ليصار إلى تفعيل دور الشفافية الإداري في تطوير العمل الإداري بشكل يختلف جوهرياً مما يعتقده العاملين لديهم بحكم المواقع الإدارية التي يشغروها مقارنة بالعاملين لديهم.

وتتفق النتيجة سالفة الذكر مع نتيجة دراسة الطشة (2007) من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في جميع المجالات والأداة ككل تعزى لمتغير (الوظيفة).

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحسبان (2005) من حيث عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

وأخيراً أظهرت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha$=0.05) بين المتوسطات الحسابية لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري (ككل) ومجالاته (تقييم الأداء والمساءلة، الإجراءات واتخاذ القرار، آليات العمل، الاتصال الإداري) تعزى لمتغير (المديرية)؛ وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه في ضوء أن مهام العمل الإداري هي نفسها على الأغلب في كافة مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد لذلك تجد الإدارات العليا بمديريات التربية والتعليم المختلفة نفسها ملزمة بتفعيل دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري لتتمكن من التواصل مع المجتمع المحلي ومع الجهات المعنية التي تتبع لها لتضمن سلاسة العمل الإداري، وتجاوز أية إشكاليات تواجهها في معرض تفعيل دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري، وفي ضوء الكثافة السكانية لأبناء محافظة إربد مما يُلقي

بمسؤوليات إدارية أكبر على الإدارات العليا بمديريات التربية والتعليم التابعة لها؛ مما قاد إلى تكافؤ الإدارات العليا بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد في مدى تفعيل دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري.

وتتفق النتيجة سالفة الذكر مع نتيجة دراسة أيوب (2012) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α=0.05 بين متوسطات وجهات نظر فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين تعزى لمتغير الموقع الجغرافي.

**التوصيات:**

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإنها خلصت إلى:

أ. دعوة الجهات المعنية ممثلة بوزارة التربية والتعليم إلى عقد المزيد من الدورات التدريبية النوعية لإثراء تفعيل دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في مختلف مديريات التربية والتعليم التي تسعى ليس إلى نقل كم من المعلومات والمعارف إلى الإدارات العليا بمديريات التربية والتعليم فحسب وإنما إلى تحويل المعرفة المتحصلة لديهم إلى طور المهارة.

ب. دعوة الجهات المعنية ممثلة بوزارة التربية والتعليم إلى استهداف الإدارات العليا لمديريات التربية والتعليم في مختلف مدن المملكة الأردنية الهاشمية ذات الخبرات والمؤهلات العلمية المتدنية والمتوسطة بالدورات التدريبية النوعية.

ج. دعوة الجهات المعنية ممثلة بالمؤسسات الأكاديمية في المملكة الأردنية الهاشمية إلى طرح مساقات أو ندوات متقدمة معنية بتفعيل دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في برامج دبلوم التربية والدراسات التربوية العليا، لتأهيل الإدارات العليا المستقبلية في مختلف مديريات التربية والتعليم للقيام بمهامها على أحسن وجه ممكن.

# المراجع

## المراجع العربية


أبو النادي، مرام. (2001). **تصورات رؤساء الأقسام الإدارية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

أبو عرفة، عدنان ومحمد، عبد الباعث وعامر، إيهاب. (2006). **مقدمة في تقنية المعلومات**. عمان، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.

أبو قاعود، غازي. (2011). إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال: دراسة تقييمية، **مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة. 12** (2).

أبو كريم، أحمد. (2005). **مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية. عمان، الأردن.

أرتيمة، ماجدة. (2005). **شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

أيوب، حنان. ( 2012). **درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظرهم**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.

البرقاوي، نزيه. (1988). الشفافية عمليات التخاصية. **مجلة أخبار التخاصية، 5** (1)، 32-33.

بني مرتضى، أحمد. (2009). **درجة ممارسة مديري التربية والمدارس للشفافية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة إربد.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

جلال، أحمد. (1983). نحو خطة شاملة للتطوير التنظيمي. **مجلة الإدارة، 115** (3)، 83 – 95.

الجيوسي، محمد وجاد الله، جميلة. (2000). **الإدارة علم وتطبيق.** عمان: دار المسيرة للنشر.

حرب، نعيمة محمد. (2011). **واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الحسبان، محمد. (2005). **التطوير الإداري في مؤسسات التعليم العام في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

خرابشة، عبد. (1997). **الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة ديوان المحاسبة.** الأسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية.

الخطيب، أحمد. (1998). **تقويم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم.** سلسلة منشورات المركزي (62).

خياط، حنان. (2008). **دور إدارة التطوير الإداري في بناء القدرات الإبداعية: دراسة ميدانية على منسوبات جامعة الملك بن عبد العزيز.** رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

داوود، عماد. (2004). **الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية.** بحوث ومناقشات الندوة الفكرية التي نظمها مركز دراسات الوحدة العربية بالتعاون مع المعهد السويدي في الإسكندرية، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

درة، عبد الباري. (1987). اتخاذ القرارات – أفكار سياسية، ورقة عمل **مقدمة لدائرة التعليم المستمر**، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.

درة، عبد الباري. (1991). الأساليب التدريبية، ***رسالة المعلم***، **62** (1)، عمان.

دعيبس، منال. (2004). **مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

دويري، أحمد. (2002). المساءلة في الإدارة العامة في الأردن: دراسة ميدانية تحليلية من وجهة نظر المديرين في وزارة التنمية الإدارية أجهزة الرقابة المركزية، **مجلة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية**، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.

الراشدي، سعيد. (2006). **الإدارة بالشفافية**، ط1. عمان: دار سحتوز المعرفة للنشر والتوزيع.

الرحيل، محمد. (2004). **اتجاهات مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

رشيد، أحمد. (1992). **إدارة التنمية: تجارب للدول النامية**، ط2. مكتبة مدبولي: القاهرة.

السعايدة، منصور وخرابشة، عبد. (2003). أثر التطوير الإداري على ديوان المحاسبة الأردني. **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، **18** (1).

السكارنة، بلال خلف. (2009). **التطوير التنظيمي والإداري**، ط1. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الشمري، سالم. (2009). **درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها.** أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الشيخ، علي. (1997). **تجربة وزارة التنمية الإدارية، الأسبوع العلمي الأردني الخامس: تطوير القدرة التنافسية في الأردن الجودة الإنتاجية، الشفافية، والمسائلة.** عمان، الجمعية العلمية الملكية.

الطراونة، رشا. (2008). **أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الطشة، غنيم. (2007). **درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الطويل، هاني. (1997). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**، ط2. دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية.

عايش، حسني. (2000). **الفساد والرشوة في العالم**، ط1. عمان، الأردن، مؤسسة الأرشيف الوطني.

عبد الحليم، أحمد وعبابنة، رائد. (2006). أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية. **ورقة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحويل الإداري والاقتصادي**، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

عبد الله، عارف. (2006). الفساد الإداري: الأسباب والمعالجات. **جريدة الصباح**. الكويت، استرجع في 2013/5/23 من المصدر : http://www.alsepaah.com.

عليان، عبد الله وجرار، أماني. (1997). **الشفافية في الخدمة: مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية في مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس.** *(محرر)* تطوير *القدرة التنافسية في الأردن الجودة، الإنتاجية، الشفافية والمساءلة*، (ط1)، (ص ص 348 – 356)، عمان، الجمعية العلمية الملكية.

عمايرة، عدنان. (2008). **الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم.** أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة العربية، عمان، الأردن.

الغالبي، طاهر والعامري صالح. (2005). **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع**، (ط1). عمان: مؤسسة الأرشيف الوطني.

فوزي، سامح. (1999). المسائلة والشفافية: **إشكاليات تحديث الإدارة المصرية في عالم متغير**، (ط1). القاهرة: مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام.

كايد، زهير. (2003). **الشفافية، ندوة تميز الأداء الحكومي.** كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة اليرموك. (30) نيسان، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الكايد، زهير. (2003). **المكانية، قضايا وتطبيقات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.** القاهرة، مصر.

الكيلاني، سائدة وسكجها، باسم. (2000). **نحو شفافية أردنية**، (ط1). عمان: مؤسسة الأرشيف العربي.

اللوزي، محمد. (2002). **التنمية الإدارية.** الأردن: دار الكتاب.

محمد، حرب. (1995). **احتياجات التطور المهني والإداري (رؤساء الأقسام في الجامعات الكويتية.** أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم درمان، السودان.

مشهور، ثروت. (2010). **استراتيجيات التطوير الإدري**، ط1. عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.

المصري، ناصر.(2001). بناء العدالة والنزاهة والمساءلة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوات ومؤتمرات. مؤتمر آفاق جديدة في النزاهة والشفافية والمساءلة **الإدارية منظور استراتيجي ومؤسسي**، ط1. القاهرة: مصر. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ميخائيل، جميعان. (1992). **التطوير الإداري في المملكة الأردنية الهاشمية**. عمان، الأردن.

الناصر، ناصر. (2002). **ظاهرة الفساد مقاربة سوسيولوجية اقتصادية**. سوريا، دمشق. دار المدى للثقافة والنشر.

النبهاني، مريم. (2001). **تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس: مسقط.

ياغي، محمد. (1988). **اتخاذ القرارات التنظيمية**. الرياض، السعودية، مطابع الفرزدق التجارية.

## المراجع الأجنبية:


Balkin, J. (1998). Cultural Software: **A theory of Idedogy**. New Haven Yale University Press.

Cotterrell, R. (1999). **Transparency, Mass Medea, I deology and Community**. Retrieved June 5, 2013 from: www.laws.qmul.ac-uk/staff/publication/cotterrell-publication-doc.

Department of Vetrance Affairs. (2013). **Report to Congress: Improving Transparency of Education Opportunities, Department of Vetrance Affairs.** USA.

Durnev. A. (2003). Essays on Corporate Transparency and governance Practices. **Doctor Abstract International,** 64 (06), pp.21-62.

Green W. & Associates. (2001). Defining transparency: Expectation and Obstacles **Ngo** – Industry roundtable Workshop.

Griffin, R. and Ebert, R. (1993). **Business.** 3rd. rintice – Hall Englewood Clifs: New Jersey.

Hansen, Janet. (2006). Education Date in Calfornia: Availability and Transparency. **A paper prepared for the "Getting Down to Facts Project".** USA.

Hoecht, A. (2006). Quality Assurance in UK Higher Education: Issues of Trust, Control, Professional Autonomy and Accountability. **High Education, (51),** 541- 563.

Johnston, M. (2007). **Good Goverance: Rule of Law, Transparency and Accountability.** Eric Website.

Mayer, P. (2003). The truth About Transparency. **British Journal of Social, 17** (1), pp 307-317.

Mokone, T. (2010). Mapping Transparency, Accountability and Integrity in Primary Education in South Africa. **Transparency International,** Retrieved on 11/5/2013 from: www.timeslive.co.za.

Piotrowski, J. (2003).Governmental Transparency and The National Performance Review: Implementing the Freedom of Information ACT. **Doctor Abstract International,** 64 (03), P 7.

Ryan, C. and walsh, P. (2004). Collaboration of Public Sector agencies. Reporting and accountability Challenges. **International Journal of Public Sector Management. 17** (7), PP. 621-631.

Schneider, B. (2002). **"Issues in implementing Standards and Codes",** June 15, 2013, www.g24.org/schnetgm.

The World Economic Forum. (2013). **The Global Competitiveness Report Index 2012- 2013: Country Profile Highlights, The World Economic Forum**. Retrieved on 11/5/2013 from: www.weforum.org/gcr.

Vaughn, R. (2000). **Transparency – The Mrchanisms: Open Government and accountability**. Retrived on May 15, 2013 from: www.Usinfo.state.vov/jounals/itdhr/0800/Ude/vaugn.htm WWW.gwsae.org/execut9iveupdate/2003/Augest/truth.htm.

Xue, Zhiming. (2001). Effective Practices of continuous quality Improvement in United states Colleges and University. **Doctor Abstract International**, 54 (70), PP.22-94.

# الملاحـق

## ملحق (1)

## الاستبانة بصورتها الأولية

**جامعة اليرموك**

**كلية التربية**

**قسم الإدارة وأصول التربية**

**الأستاذ/ الدكتور ............................................................ المحترم**

نفيدكم علماً بأن الباحثة تقوم بدراسة بعنوان: " دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية من كلية التربية في جامعة اليرموك، ولهذا الغرض قامت الباحثة بتصميم الاستبانة التالية، وقد تم تقسيمها إلى (6) مجالات:

1- مجال الشفافية وتقييم الأداء.
2- مجال الشفافية واتخاذ القرارات.
3- مجال الشفافية والإجراءات.
4- مجال الشفافية في المعلومات وآليات العمل.
5- الشفافية والاتصال الإداري.
6- الشفافية والمساءلة.

نرجو منكم الإجابة عليها بشفافية وواقعية وإضافة ما لديكم من ملاحظات ليتسنى للباحثة أن تجد فيها مرآة للواقع، ولكم جزيل الشكر.

**الباحثة**

**شفاء مصطفى بني ملحم**

**أولاً: المعلومات الأساسية**

يرجى وضع إشارة (√) مقابل الإجابة التي تمثل اختيارك:

1) الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2) المستوى التعليمي: ☐ ثانوية فما دون ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

3) عدد سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ 11- 15 سنة ☐ 16 فأكثر

4) المستوى الإداري: ☐ موظف ☐ رئيس قسم ☐ مدير مديرية ☐ مساعد مدير

5) المديرية: ☐ الأولى ☐ الثانية ☐ الثالثة

| الرقم | المجال الأول : مجال الشفافية وتقييم الأداء | وضوح العبارة | | سلامة الصياغة | | انتماء الفقرة | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | واضحة | غير واضحة | مناسبة | غير مناسبة | منتمية | غير منتمية |
| .1 | تمد المديرية العاملية بالتغذية الراجعة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كــان متوقع منهم | | | | | | |
| .2 | تسهل المديرية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين | | | | | | |
| .3 | تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين. | | | | | | |
| .4 | تسهل المديرية تصميم البرامج التدريبية. | | | | | | |
| .5 | تساعد المديرية على قياس كفاءة العاملين. | | | | | | |
| .6 | يستخدم المدراء أساليب مختلفة في الإفصاح عن تقييم الأداء. | | | | | | |
| .7 | يفصح المدراء عن التقييم أداء للموظفين. | | | | | | |
| .8 | يشارك الموظفين بعملية التقييم. | | | | | | |
| .9 | تسمح المديرية تقييم الأداء دون إخفاء المعلومات. | | | | | | |
| .10 | توثق المديرية نتائج عمليات التقييم الأداء بشكل دقيق. | | | | | | |
| .11 | توفر داخل المديرية إجراءات محددة وواضحة لمقارنة الأداء الفعلــي بالأداء المرغوب به. | | | | | | |
| .12 | تحارب المديرية ظاهرة الواسطة والمحسوبية عند تقييم الأداء. | | | | | | |
| .13 | توفر الجامعة نظام رقابة لمتابعة تقييم الأداء | | | | | | |
| المجال الثاني: مجال الشفافية واتخاذ القرارات | | | | | | | |
| .14 | تراعي البيئة الداخلية في المديرية من قيم واتجاهات وأنظمة وقوانين. | | | | | | |
| .15 | تشارك الإدارة العاملين في اتخاذ المقترحات. | | | | | | |
| .16 | تساعد على جمع الحقائق بصور أفضل. | | | | | | |
| .17 | تراعي خطوات صناعة القرار واستخدامه بفاعلية. | | | | | | |
| .18 | الابتعاد عن جمود الفكر والمبالغة وقصر النظر في اتخاذ القرار. | | | | | | |
| .19 | تستخدم المديرية وسائل تكنولوجية إدارية حديثة في صنع القرارات. | | | | | | |
| .20 | تسيطر البيروقراطية على جميع القرارات في المديرية. | | | | | | |
| .21 | تعتمد المديرية على اتخاذ القرار على الرؤوساء فقط. | | | | | | |
| .22 | تقوم المديرية في إعداد ورسم الخطط لاتخاذ القرارات. | | | | | | |
| .23 | تتسم قرارات المديرية في الموضوعية. | | | | | | |
| ثالثا: مجال الشفافية والإجراءات | | | | | | | |
| .24 | تطور المديرية آليات الإشراف من قبل المدراء على أداء الموظفين. | | | | | | |
| .25 | تبسيط المديرية الإجراءات العمل بشكل تســمح بــأداء الأنشــطة دون تعقيد. | | | | | | |
| .26 | تمنح المديرية الموظفين الصلاحيات المناسبة كل حسب العمل. | | | | | | |
| .27 | توفر المديرية التوافق والتنسيق بين أقسامها في القوانين والأنظمة. | | | | | | |
| .28 | تتبنى المديرية فكرة إصدار القوانين والإجراءات التي تحمي الموظفين. | | | | | | |

| .29 | تزيل المديرية الضبابية عن القوانين والأنظمة من خلال توضيحها لدى الموظفين. | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **رابعاً: الشفافية في المعلومات وآليات العمل** | | | | | | | |
| .30 | توفر المديرية المعلومات المناسبة في الوقت المناسب. | | | | | | |
| .31 | تدعم المديرية عمليات أتخاذ1 القرارات بشكل سليم. | | | | | | |
| .32 | تنشط المديرية عمليات الاتصال الإداري من الأقسام. | | | | | | |
| .33 | تحسن المديرية استخدام الموارد. | | | | | | |
| .34 | تتميز آليات العمل من المديرية بالدقة والوضوح معاً. | | | | | | |
| .35 | تبسط المديرية الإجراءات وآليات العمل لتسهيل المعاملات دون تعقيد. | | | | | | |
| .36 | تضع المديرية لوحة إرشادات في مكان بارز لتوضيح آلية العمل. | | | | | | |
| .37 | تعدل المديرية إجراءات وآليات العمل حسب التغذية الراجعة. | | | | | | |
| **خامساً: شفافية الإتصال الإداري** | | | | | | | |
| .38 | تعمل المديرية على إيجاد نظام اتصال ميسر ومفتوح بين الأقسام. | | | | | | |
| .39 | توفر القنوات الاتصال المتنوعة بين المديرية والمجتمع. | | | | | | |
| .40 | تتنوع استخدام وسائل الاتصال تتناسب مع طبيعة العمل وأهداف المديرية. | | | | | | |
| .41 | تستفيد المديرية من التقدم التكنولوجي في الاتصالات لتسهيل أعمالها وأهدافها. | | | | | | |
| .42 | تزود المديرية الأطراف المستهدفة من الاتصال في الوقت المناسب. | | | | | | |
| .43 | وجود وسائل الاتصال الإداري التي تنقل المعلومات الصادرة عن الإدارة العليا. | | | | | | |
| .45 | توفر المديرية قنوات اتصال بين الإدارة العليا والمراجعين لتقديم الشكاوي. | | | | | | |
| **سادساً: الشفافية والمساءلة** | | | | | | | |
| .46 | توفر الإدارة أنظمة مساءلة فعالة تحقق أهداف المديرية. | | | | | | |
| .47 | تزيد المساءلة من قدرة المديرية على مواجهة التحديات. | | | | | | |
| .48 | تعمل المساءلة على مواكبة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. | | | | | | |
| .49 | تعتبر حافز إيجابي لإظهار الإنجاز الجيد. | | | | | | |
| .50 | تعتبر حافز إيجابي لإظهار عقاب المقصر. | | | | | | |
| .51 | تعمل على تصحيح الأعمال من خلال إيجاد قيمة إدارية وتنظيمة لتحقيق أهداف المديرية. | | | | | | |
| .52 | تلزم المديرية بالمسؤولية والاستعداد لتفعيل المساءلة. | | | | | | |
| .53 | تحدد المديرية المعايير والمؤشرات لمخرجات النظام. | | | | | | |
| .54 | تحدد المساءلة المسؤول ومن يمكن أن يوجه آلية المساءلة. | | | | | | |

## ملحق (2)

## أسماء المحكمين

| الرقم | الاسم | الرتبة الأكاديمية | التخصص | اسم الجامعة |
|---|---|---|---|---|
| 1 | خليفة مصطفى أبو عاشور | أستاذ مشارك | الإدارة التربوية | اليرموك |
| 2 | آمال رضا ملكاوي | أستاذ مساعد | المناهج والتدريس | اليرموك |
| 3 | خالد محمد العمري | أستاذ مشارك | التربية الإبتدائية | اليرموك |
| 4 | أحمد محمود رضوان | أستاذ مساعد | الإدارة التربوية | اليرموك |
| 5 | آمال سليمان الزعبي | أستاذ مساعد | قياس وتقويم | اليرموك |
| 6 | هادي محمد طوالبة | أستاذ مساعد | المناهج والتدريس | اليرموك |
| 7 | عيد محمد كنعان | أستاذ | التربية الإبتدائية | اليرموك |
| 8 | محمد محمود الخوالدة | أستاذ | الإدارة التربوية | اليرموك |
| 9 | عمر مصطفى شواشرة | أستاذ مساعد | علم النفس التربوي | اليرموك |
| 10 | خالد فياض بني خالد | أستاذ مساعد | المناهج والتدريس | اليرموك |
| 11 | حازم عيسى المومني | أستاذ مساعد | أصول تربية | البلقاء التطبيقية |
| 12 | محمد أمين ملحم | أستاذ مساعد | علم النفس التربوي | البلقاء التطبيقية |
| 13 | عمر موسى محاسنة | أستاذ مساعد | المناهج والتدريس | البلقاء التطبيقية |

## ملحق (3)

## الاستبانة بصورتها النهائية

**جامعة اليرموك**

**كلية التربية**

**قسم الإدارة وأصول التربية**



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين فيها". وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة اليرموك- الأردن. وتهدف الباحثة في إجراء هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري، وبيان وجهة نظر العاملين بممارسة الشفافية في مديرياتهم.

وتعرف الشفافية: بأنها مجموعة الممارسات والسلوكات التي تلتزم بها مديرية التربية، وتكون واضحة ومعروفة لجميع العاملين في المؤسسات التربوية لتحسين اداء العاملين فيها.

لذا تأمل الباحثة أن تتم الإجابة عن فقرات الإستبانة بكل أمانة وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب، علماً بأن هذه الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة.

**الباحثة**

**أولاً: المعلومات الديمغرافية:**

يرجى وضع إشارة (√) مقابل الإجابة التي تمثل اختيارك:

1) الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2) المستوى التعليمي: ☐ ثانوية فما دون ☐ دبلوم متوسط

☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

3) عدد سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات

☐ 10- 15 سنة ☐ 15 فأكثر

4) المستوى الإداري: ☐ موظف ☐ رئيس قسم

☐ مساعد مدير (فني واداري) ☐ مدير مديرية

5) المديرية: ☐ اربد الأولى ☐ اربد الثانية ☐ اربد الثالثة

☐ الرمثا

| الرقم | أولاً: مجال تقييم الأداء والمساءلة | درجة مراعاة الشفافية الإدارية | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
| .1 | تزود المديرية العاملين بالتغذية الراجعة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعاً منهم. | | | | | |
| .2 | تساعد المديرية في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين. | | | | | |
| .3 | توفر المديرية برامج تدريبية للعاملين. | | | | | |
| .4 | يوفر مديرو التربية تقييم أداء للموظفين. | | | | | |
| .5 | تسمح المديرية بمشاركة الموظفين بعملية التقييم. | | | | | |
| .6 | تسمح المديرية بإعلان نتائج التقييم. | | | | | |
| .7 | تلغي المديرية ظاهرة الواسطة والمحسوبية عند تقييم الأداء. | | | | | |
| .8 | توفر المديرية نظام رقابة لمتابعة تقييم الأداء | | | | | |
| .9 | توفر الإدارة أنظمة مساءلة فعالة تحقق أهداف المديرية. | | | | | |
| .10 | تزيد المساءلة من قدرة المديرية على مواجهة التحديات. | | | | | |
| .11 | تعتبر المساءلة حافز إيجابي لإظهار الإنجاز الجيد. | | | | | |
| .12 | تعمل المساءلة على تصحيح الأعمال من خلال إيجاد قيمة إدارية وتنظيمة لتحقيق أهداف المديرية. | | | | | |
| .13 | تُلزم المساءلة المديرية بالمسؤولية والاستعداد لتفعيل المساءلة. | | | | | |
| | ثانياً: مجال الإجراءات واتخاذ القرارات. | | | | | |
| .14 | تطور المديرية آليات الإشراف على أداء الموظفين بالإستعانة بالمديرين. | | | | | |
| .15 | تبسط المديرية إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد. | | | | | |
| .16 | تمنح المديرية الموظفين الصلاحيات المناسبة كلٌ حسب طبيعة عمله. | | | | | |
| .17 | تعمل المديرية على تحقيق التكامل في العمل بين أقسامها ضمن الأنظمة والقوانين. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .18 | تطبق المديرية القوانين والإجراءات التي تحمي الموظفين. | | | | | |
| .19 | تعمل المديرية على توضيح القوانين والأنظمة للعاملين. | | | | | |
| .20 | تراعي البيئة الداخلية في المديرية من القيم والاتجاهات والأنظمة والقوانين. | | | | | |
| .21 | تشرك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات. | | | | | |
| .22 | الابتعاد عن جمود الفكر في اتخاذ القرار. | | | | | |
| .23 | تقوم المديرية في إعداد ورسم الخطط اللازمة لاتخاذ القرارات. | | | | | |
| .24 | تتسم قرارات المديرية بالموضوعية. | | | | | |
| | **ثالثاً: مجال آليات العمل.** | | | | | |
| .25 | توفر المديرية المعلومات المناسبة في الوقت المناسب. | | | | | |
| .26 | تدعم المديرية عملية اتخاذ القرار بشكل سليم. | | | | | |
| .27 | تحسن المديرية استخدام الموارد المتاحة (المالية والبشرية). | | | | | |
| .28 | تتميز آليات العمل في المديرية بالدقة. | | | | | |
| .29 | تتميز آليات العمل في المديرية بالوضوح. | | | | | |
| .30 | تبسط المديرية الإجراءات وآليات العمل لتسهيل تنفيذها. | | | | | |
| .31 | تضع المديرية لوحة إرشادات في مكان بارز لتوضيح آلية العمل. | | | | | |
| .32 | تطور المديرية إجراءات وآليات العمل حسب التغذية الراجعة. | | | | | |
| | **رابعاً: مجال الإتصال الإداري.** | | | | | |
| .33 | تعمل المديرية على إيجاد نظام اتصال ميسر ومفتوح بين الرؤساء والمرؤسين. | | | | | |
| .34 | توفر المديرية قنوات الاتصال المتنوعة بين المديرية والمجتمع. | | | | | |
| .35 | تنوع استخدام وسائل الاتصال بشكل تتناسب مع طبيعة العمل وأهداف المديرية. | | | | | |
| .36 | توظف المديرية التقدم التكنولوجي في الاتصالات لتسهيل أعمالها وتحقيق أهدافها. | | | | | |
| .37 | وجود وسائل الاتصال الإداري التي تنقل القرارات الصادرة عن الإدارة العليا. | | | | | |
| .38 | توفر المديرية وسائل اتصال بين الإدارة العليا والمراجعين لتقديم الشكاوي والإقتراحات. | | | | | |
| .39 | تنشط المديرية عمليات الاتصال الإداري بين الأقسام. | | | | | |

# ملحق (4) كتاب تسهيل المهمة



جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم : ...../١١٤/١٠٧/.....
التاريخ : ../جمادى الآخرة/١٤٣٨ هـ
الموافق : ../نيسان/٢٠١٧ م

عطوفة مدير مديرية تربية لواء قصبة اربد المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة شفاء مصطفى بني ملحم

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الطالبة شفاء مصطفى بني ملحم، ورقمها الجامعي (٢٠١١٤١٠٢٣)، بدراسة بعنوان "دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين فيها") وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (استبانه) على عطوفة مدير التربية والتعليم، ومساعديه، ورؤساء الأقسام، وعينة من الموظفين في مديريتكم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

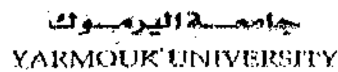
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل خصاونة

تلفون : ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ +  فاكس : ٧٢١١١٩٩ -٢- ٩٦٢ +  اربد - الأردن
Tel: + 962 - 2 - 7211111  Fax : + 962 - 2-7211199  Irbid - Jordan  E-mail: fac_edu@yu.edu.jo  http://www.yu.edu.jo

## ملحق (5)



جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ط ب/١٠٧/١١٤/... ٢٥٥
التاريخ: ١٠/جمادي الآخرة/١٤٣٤
الموافق: ٢٠/نيسان/٢٠١٣ م

**عطوفة مدير مديرية تربية اربد الثانية المحترم**
**لواء بني عبيد**

**الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة شفاء مصطفى بني ملحم**

**تحية طيبة وبعد ،،،**

تقوم الطالبة شفاء مصطفى بني ملحم، ورقمها الجامعي (٢٠١١٤٠١٠٢٣)، بدراسة بعنوان "دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين فيها"، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (استبانه) على عطوفة مدير التربية والتعليم، ومساعديه، ورؤساء الأقسام، وعينة من الموظفين في مديريتكم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل خصاونة

# ملحق (6)



**جامعة اليرموك**
**YARMOUK UNIVERSITY**

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ك ت/١٠٧/١١٢/ ٥٩٥
التاريخ: ٣/جمادى الأخرة/١٤٣٤ هـ
الموافق: ١٤/نيسان/٢٠١٣ م

**عطوفة مدير مديرية تربية لوائي الطيبه والوسطيه المحترم**

**الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة شفاء مصطفى بني ملحم**

**تحية طيبة وبعد ،،،**

تقوم الطالبة شفاء مصطفى بني ملحم، ورقمها الجامعي (٢٠١١٤٠١٠٢٣)، بدراسة بعنوان "دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين فيها"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (استبانه) على عطوفة مدير التربية والتعليم، ومساعديه، ورؤساء الأقسام، وعينة من الموظفين في مديريتكم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل خصاونة

تلفون: ٧٢١١١١١ – ٢ – ٩٦٢ + فاكس: ٧٢١١١٩٩ – ٢ – ٩٦٢ + اربد – الأردن
Tel: + 962 - 2 - 721111 Fax: + 962 - 2 - 7211199 Irbid - Jordan E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

# ملحق (7)




جامعـــة اليرمـــوك

YARMOUK UNIVERSITY

كليـــة التربيـــة

مكتـــب العميـــد


الرقم: ك ت/١٠٧/١١/ ٢٩٥

التاريخ: ٢٧/جمادى الآخرة/١٤٣٣هـ

الموافق: ١٨/نيسان/٢٠١٢م

عطوفة مدير مديرية تربية لواء الرمثا المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة شفاء مصطفى بني ملحم

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الطالبة شفاء مصطفى بني ملحم، ورقمها الجامعي (٢٠١١٤٠١٠٢٣)، بدراسة بعنوان "دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين فيها"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (استبانه) على عطوفة مدير التربية والتعليم، ومساعديه، ورؤساء الأقسام، وعينة من الموظفين في مديريتكم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل خصاونة


تلفون: ٧٢١١١١١ – ٢ – ٩٦٢ + فاكس: ٧٢١١١٩٩ – ٢ – ٩٦٢ + اربد – الأردن

Tel: + 962 - 2 - 721111 Fax: + 962 - 2-7211199 Irbid - Jordan E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

# ملحق (8)

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء قصبة اربد

الرقم ٧/ ١٣/ ١٩٤٠٨
التاريخ ١٤/ ٦/ ١٤٢٤
الموافق ١٣/ ٨/ ٢٠٠٣

تعميم داخلي رقم (١٣) لعام ٢٠٠٣

السادة رؤساء الأقسام

الموضوع / تسهيل مهمة الطالبة
شفاء مصطفى بني ملحم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الطالبة شفاء مصطفى بني ملحم بدراسة بعنوان " دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين فيها " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية ويستدعي ذلك تطبيق ( استبانه ) على عطوفة مدير التربية والتعليم ، ومساعديه ، ورؤساء الأقسام وعينة على الموظفين في المديرية .

ارجو تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير التربية والتعليم
الدكتور علي محمد الزعبي

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة / مدير الشؤون الإدارية والمالية
نسخة / ر. ق الأطراف
نسخة / لجميع الاقسام

تلفون (٧٢٧٥٩١٧ ٠٢) فاكس (٧٢٧٤ ٠٢) ص.ب ( ١٤٨٣ )

# ملحق (9)

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد

عطوفة مدير التربية والتعليم المحترم
مدير الشؤون المالية والإدارية المحترم
مدير الشؤون التعليمية والفنية المحترم
رؤساء الأقسام المحترمين

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٣٢٤٧/٤/١٠١ تاريخ ٢٠١١/١/٢٤م.
تقوم الطالبة/ شفاء مصطفى بني ملحم بإجراء دراسة عنوانها "دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين فيها" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة اليرموك.
يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

نسخة/ مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة/ ق. التدريب والتأهيل والإشراف التربوي
نسخة/ الملف

المملكة الأردنية الهاشمية
www.moe.gov.jo

# ملحق (10)

١١٢٥



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواءي الطيبة والوسطية

الرقم ٣٥/١٣/٧/٨٣/[illegible]

التاريخ ١٧/٦/١٤٣٤هـ عطوفة مدير تربية لواءي الطيبة والوسطيه المحترم

الموافق ٢٨/٤/٢٠١٣م

الموضوع : تسهيل مهمة

الطالبة شفاء مصطفى بني ملحم .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،،

إشارة لكتاب رئيس جامعة اليرموك رقم ك ت /٣٢٥/١٠٧ تاريخ ٢٠١٣/٤/١٤

والموجه لعطوفة مدير التربيه والتعليم للواءي الطيبة والوسطية ، تقوم الطالبة المذكور اعلاه بدراسة بعنوان:

*( معوقات القيادة الادارية في تطوير العمل الاداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين فيها )*

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص ادارة تربوية. ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة على عطوفة مدير التربية والتعليم ومساعديه ورؤساء الاقسام وعينه من الموظفين في المديريه.

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكور وتقديم المساعدة الممكنة لها ، مع مطابقة الاستبانة المرفقة .

*وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،،،،،*

/ مدير التربية والتعليم

علي الحمد العرود

مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة/مدير الشؤون التعليمية والفنية.

نسخة/رئيس قسم الإشراف التربوي.

نسخة/الملف رقم ( ١٣/٧ )

ق. ر ٢٠١٣/٤/٢٨

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف ٦٠٧٢١٨١ ٦ ٩٦٢+ فاكس ٦٦١٩ ٦٦٦ ٦ ٩٦٢+ ص ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن الموقع الالكتروني www.moe.gov.jo

## ملحق (11)

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم: ١٣٧٠/٣٦٤٢
التاريخ: ٨/٦/١٤٣٤
الموافق: ١٥/٤/٢٠١٣

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا

عطوفة مدير التربية والتعليم المحترم
السيد مدير الشؤون التعليمية والفنية المحترم
السيد مدير الشؤون الإدارية والمالية المحترم
السادة رؤساء الأقسام المحترمين

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة "شفاء مصطفى بني ملحم"

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

إشارة لكتاب رئيس جامعة اليرموك رقم ك ت/١٠٧/١١٤/٣٢٥ تاريخ ١٤/٤/٢٠١٣م، تقوم الطالبة المذكورة أعلاه بدراسة بعنوان (دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين فيها)، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عطوفة مدير التربية والتعليم ومساعديه ورؤساء الأقسام وعينة من موظفي المديرية.

ارجو تسهيل مهمة الطالبة المذكورة، وتقديم المساعدة الممكنة لها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون الإدارية والمالية
محمد حسين الزيادات

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة/ رئيس قسم الإشراف

**Abstract**

Bany Melhem. Shefa'a Mustafa. The Role of Administrative Transparency in Developing the Administrative Work in the Educational Directorates in Irbid Governorate as Perceived by Employees. Master Thesis. Yarmouk University. 2013. (Supervisor: Dr. Mohammad Bani Hani).

The purpose of this study is to identify the role of administrative transparency in developing the administrative work in the educational directorates in Irbid governorate as perceived by employees, as well as if the study variables (gender, educational level, years of experience, administrative level and the directorate) have an effect on this role. The researcher developed a questionnaire to measure the role of administrative transparency in developing the administrative work consisted of (39) items distributed on four domains: evaluating performance and accountability within (13) items, procedures and decision making within (11) items, work mechanisms within (8) items and administrative communication within (7) items. The sample of the study consisted of (230) employees working in the educational directorates in Irbid governorate selected through multi-phase random cluster sampling.

The findings of the study showed that the role of administrative transparency in developing the administrative work in the educational directorates in Irbid governorate as perceived by employees as a whole and on domains was in an average level as the domains were as follows: administrative communication then procedures and decision-making then work mechanisms and finally evaluating performance and accountability.

Moreover, there were no significant statistical differences at the level of ($\alpha$ =0.05) between the means of the role of administrative transparency in developing the administrative work in the educational directorates in

Irbid governorate as perceived by employees as a whole and on domains attributed to gender, educational level, years of experience, and the directorate. Meanwhile there was a no significant statistical difference at the level of ($\alpha$ =0.05) between the means of the role of administrative transparency in developing the administrative work attributed to the administrative level variable in favor of administrative leaders represented by directorate manager, department head and manager deputy compared by other employees.

Based on the findings of the study the researcher recommended the need of calling on the Ministry of education to conduct training programs to educate the employees about the role of administrative transparency in developing the administrative work in all directorates which seeking to transform not only information to top management but also developing knowledge to certain skills.

**Key Words:** Administrative Transparency. Administrative work. Employees in the educational directorates. Irbid Governorate.